



Aalto-yliopisto
Insinöörیتieteiden
korkeakoulu

Mikko Virtaneva

Vuorovaikutuskulttuuri ja yhteistyöskentely-ympäristöt

Diplomityö, joka on jätetty opinnäytteenä tarkastettavaksi
diplomi-insinöörin tutkintoa varten.

Espoossa 04.09.2017

Valvoja: Professori Seppo Junnila

Ohjaajat: Pasi Kaitila, Workspace Oy

Tekijä Mikko Virtaneva

Työn nimi Vuorovaikutuskulttuuri ja yhteistyöskentely-ympäristöt

Koulutusohjelma Kiinteistötalous

Pää-/sivuaine Kiinteistöjohtaminen

Koodi M3003

Työn valvoja Professori Seppo Junnila

Työn ohjaaja(t) Pasi Kaitila

Päivämäärä 10.08.2017

Sivumäärä 92+7

Kieli Suomi

Tiivistelmä

Tässä tutkimuksessa kehitettiin työkalu vuorovaikutuskulttuurin piirteiden ja ominaisuuksien havainnointiin ja analysointiin. Tutkimus toteutettiin Workspace Oy:lle ja perustuu yrityksen havaitsemaan tarpeeseen kyseiselle työkalulle. Workspace Oy kehittää muun muassa yhteistyöskentely-ympäristöjä, joten tutkimuksessa on tärkeää huomioida työkalun toimivuus kyseisessä ympäristössä. Tutkimuksessa vuorovaikutuskulttuuria lähestytään holistisesti ja siinä on pyritty mahdollisimman laajaan näkökulmaan. Vuorovaikutuskulttuuri on ilmiönä hyvin laaja, häilyvä sekä hyvin kontekstisidonnainen. Aineisto tilastolliseen analyysiin kerättiin teoriakehyksestä luodun kyselyn avulla. Aineisto kerättiin Workspace Oy:n asiakas tai yhteistyökumppaneilta, jotka kaikki olivat tieto- tai asiantuntijaorganisaatioita. Kyseinen aineisto koostui 238 vastauksesta, joita analysoitiin eksploratiivisen faktorianalyysin avulla. Kyseinen tilastollinen analyysimenetelmä valittiin, koska vuorovaikutuskulttuurin muodostumisesta ei teoriakatsauksessa löytynyt hollistista näkökulmaa, joten tässä tutkimuksessa kyseistä menetelmää käytettiin löytämään ilmiötä heijastavat muuttujat. Teorian pohjalta luodut muuttujat olivat yhteenkuuluvuus, tunteet ja energia, yksilöllisyys, ongelmanratkaisu, verkostoituminen, viestintätavat, valtaetäisyys, konfliktitilanteet, avoimuus ja ankkuroituminen.

Eksploratiivisen faktorianalyysin jälkeen löydetty muuttujat nimettiin valtaetäisyys, viestintätavat, verkostoituminen, säännöt ja rakenteet, yhteistyö ja työssä menestyminen. Analyysissä pyrittiin mahdollisimman validiin malliin, jolloin muuttujia ja indikaattoreita on mahdollisimman paljon. Tämä laski hieman klassista reliabiliteettia mutta lopullinen työkalu on validi ja reliabiliteetti todettiin riittäväksi aiempaan tutkimukseen verraten. Reliabiliteettia laski kolmen muuttujan alhainen indikaattoreiden määrä, vaikka sisällöllisesti ne ovat valideja. Analyysin pohjalta havaitut korrelaatiot ovat teorian mukaan yhteneväisiä ja tukevat työkalun soveltamista. Tutkimuksessa löydettiin viisi yhteistyöskentely-ympäristömallia: yhteistyöskentely-, avoin talo-, yleinen työtila-, yhteisryttämiseksi sekä monitilatoimisto-malli. Työkalu toimii erityisesti monitilatoimisto-mallissa koska tässä ympäristössä organisaatio kykenee luomaan vahvan vuorovaikutuskulttuurin. Työkalu toimii myös avoin talo- sekä yhteisryttämismalleissa. Yhteistyöskentely- sekä yleinen työtila -mallien käyttäjät vaihtuvat liian usein, jotta vuorovaikutuskulttuuri ehtisi välttämättä syntyä. Tämän takia työkalu ei tutkimuksen tekijän arvion mukaan sovi näiden työympäristöjen käyttäjien havainnointiin.

Avainsanat vuorovaikutus, kulttuuri, vuorovaikutuskulttuuri, yhteistyöskentely-ympäristö, coworking, faktori, faktorianalyysi, eksploratiivinen faktorianalyysi

Author Mikko Virtaneva		
Title of thesis Interaction culture and coworking		
Degree programme Real Estate Economics		
Major/minor Real estate management		Code M3003
Thesis supervisor Professor Seppo Junnila		
Thesis advisor(s) Pasi Kaitila		
Date 10.08.2017	Number of pages 92+7	Language Finnish

Abstract

The goal of this thesis is to develop a tool to observe and analyze interaction culture in organizations. The thesis was carried out with Workspace Oy and is based on their demand for an interaction culture analysis tool. Workspace Oy develops coworking environments so it was important to include analysis of how the tool would work in coworking environment. The research was holistic and aimed to observe interaction culture from as many viewpoints as possible. Interaction as a phenomenon is very fickle and hard to observe and measure. It is also very contextual and unique to every organization. The data for statistical analysis was gathered via Workspace Oy from its partners and customers, which were all knowledge-based companies. The data consisted of 238 samples, which were analyzed with exploratory factor analysis. This method was chosen because interaction culture theory literature did not have a holistic view on the phenomenon. In exploratory factor analysis, the researcher tries to find latent factors, which reflect the observed latent phenomenon. From theory, ten variables were identified to reflect interaction culture: connectivity, emotions & energy, individuality, problem solving, networking, ways of communication, power distance, conflicts, openness, and exploring.

After conducting exploratory factor analysis, six factors were identified. These factors were named: power distance, ways of communication, networking, rules and structures, collaboration, and career advancement. When deciding on the factor and indicator retention, the decision-making process was based on several rules such as eigenvalue, scree test, communalities, loadings and theory. It was important for the developed tool to be as valid as possible. This influences classic reliability and few factors were noticed to be unstable due to lack of indicators. However, these factors were unidimensional and usable according to the theory study. From theory, five emerging typologies of coworking were identified: coworking, open house, working commons, cohabiting, and activity-based working office. From these typologies, specifically coworking and activity-based working offices have become more common and have been more widely studied. The developed tool is based on relatively stable organization, which has had time to develop a culture to which members can identify. According to theory the tool worked best in activity-based working office and well in open house and cohabiting environments. The coworking and working commons were lacking strong and identifiable culture, thus, reducing the effectiveness of the tool.

Keywords interaction, culture, coworking, factor, factor analysis, exploratory factor analysis

Alkusanat

Tämä diplomityö toimi jatkona kandidaatintyölleni ”Kaupallisten vaihtoehtoisten työympäristöpalveluiden tarjonta pääkaupunkiseudulla”, jossa Workspace Oy toimi yhtenä haastateltavana. Kandidaatintyön avulla pääsin töihin Workspace Oy:lle, jossa työskentelin loppuopintoni. Tämän diplomityön aihe kehittyi tulevaisuuden osaamisen ja tarpeiden kartoituksesta Workspace Oy:n kanssa. Heti alusta asti sain työhöni laajat resurssit sekä paljon asiantuntijaosaamista ja tukea. Työn tekeminen on ollut todella inspiroiva matka ihmisen toimintaan ja tilojen vaikutuksesta ihmisten vuorovaikutukseen. Työn tavoitteena oli luoda työkalu asiakasyritysten vuorovaikutuskulttuurien ominaisuuksien havainnointiin ja analysointiin. Lisäksi tarkoitus oli pohtia mitä vaatimuksia yhteistyöskentely-ympäristöt sisältävät vuorovaikutuskulttuureille. Nämä tavoitteet saavutettiin ja työ toimii hyvänä pohjana uudelle työkalulle Workspace Oy:ssä.

Aalto yliopistolta tahdon kiittää valvojaani professori Seppo Junnilaa, joka avusti erityisesti työsuunnittelussa ja tavoitteiden asettamisessa. Lisäksi tahdon kiittää tohtorikoulutettava Peter Kenttää, joka avusti minua suuresti sosiaalipsykologiatutkimuksen tekemisessä sekä neuvoi erityisesti tutkimusmetodeissa ja -kirjallisuudessa. Workspace Oy:ltä tahdon kiittää ohjaajaani Pasi Kaitilaa, jolla riitti aina aikaa, mielenkiintoa sekä kärsivällisyyttä tutkimukseeni. Lisäksi tärkeässä roolissa toimivat Tiina Nyrökorpi, jonka tuella varsinkin vuorovaikutuskulttuurin teoriapohdinta kehittyi huomattavasti sekä toimitusjohtaja Jari Niemelä, jolla oli vahva näkemys diplomityön tutkimusongelmasta sekä tutkimuksen mahdollisuuksista Workspace Oy:lle. Lisäksi Niemelä mahdollisti diplomityön rahoituksen ja kokopäiväisen tutkimuksen tekemisen.

Lopuksi tahdon myös kiittää jatkuvasta tuesta sekä minuun uskomisesta perhettäni ja ystäviäni, jotka ovat tukeneet minua koko opintojeni ajan. Erityisesti avopuolisoni Jenni on jaksanut tukea minua koko yliopisto opintojeni ajan sekä loputtomalla energialla ja kärsivällisyydellä auttanut minua onnistumaan diplomityön loppuunsaattamisessa. Olen todella etuoikeutettu, kun elämässäni on näin upeita ihmisiä.

Helsingissä 04.09.2017

Mikko Virtaneva

Sisällysluettelo

I Johdanto	1
1.1 Tutkimuksen tausta ja motivaatio.....	1
1.2 Tutkimuksen pääongelmat ja tutkimuskysymykset.....	2
1.3 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen rakenne	2
1.4 Rajaukset	5
1.5 Tutkimuskonteksti	5
1.6 Keskeiset käsitteet	5
2 Kulttuuri, vuorovaikuttaminen ja työympäristöt.....	7
2.1 Organisaatiokulttuuri vuorovaikutuksen pohjana	7
2.1.1 Organisaatio ja kulttuuri: Kaksi eri näkökulmaa	8
2.1.2 Organisaation symbolit, puhe sekä artefaktit.....	9
2.1.3 Organisaatiot avoimina systeemeinä	11
2.2 Vuorovaikuttaminen ja suorituskyy.....	14
2.2.1 Yhteenkuuluvuus	15
2.2.2 Tunteet ja energia	16
2.2.3 Yksilöllisyys	18
2.2.4 Ongelmanratkaisu	19
2.2.5 Verkostoituminen	19
2.2.6 Viestintätavat	20
2.2.7 Valtaetäisyys.....	21
2.2.8 Konfliktitilanteet.....	23
2.2.9 Avoimuus	24
2.2.10 Ankkuroituminen.....	25
2.2.11 Muuttujien yhteenveto	26
2.3 Yhteistyöskentely-ympäristöt	28
2.3.1 Tietotyö ja tietoyhteiskunta	28
2.3.2 Työn arvonmuodostus sekä vuorovaikutus	30
2.3.3 Työympäristömuutoksen taustat.....	32
2.3.4 Esiintyvät yhteistyöskentely-ympäristöt.....	34
2.3.5 Yhteenveto yhteistyöskentely-ympäristöistä ja vuorovaikutuskulttuurin muuttujista.....	40
3 Empiirinen tutkimus	41
3.1 Asiakasyritysten kuvaus	41
3.2 Aineiston kuvaaminen	41
3.3 Eksploratiivinen faktorianalyysi tutkintamenetelmänä	42
3.4 Kyselyn luotettavuus	43
3.5 Konstruktiio 1	43
3.6 Kyselyn tulosten tilastollinen analysointi ja konstruktiio2	45
3.7 Luotettavuusanalyysi	51
3.7.1 Reliabiliteetti	51
3.7.2 Validiteetti	52
3.8 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen	53
4 Lopuksi	54
4.1 Pohdinta.....	54
4.2 Teoreettinen kontribuutio	57
4.3 Liiketoimintakontribuutio.....	58
4.4 Suositukset jatkotutkimuksiin.....	58
Lähteet	59
Liiteluettelo.....	67

Lyhenteet

ABW = Activity based working

EFA = Eksploratiivinen faktorianalyysi

I Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta ja motivaatio

Työtapojen, -ympäristöjenmuutokset sekä ihmisten keskinäisen vuorovaikutusverkostojen korostuminen ovat mielestäni todella mielenkiintoisia. Tässä työssä tutkin tarkemmin ilmiötä Workspace Oy:n tukemana. Työssäni Workspace Oy:llä ja omissa opinnoissani on korostettu jatkuvasti mainittuja ilmiöitä ja sitä, kuinka ne muokkaavat tapaamme nähdä ja kokea maailmaa. Tässä työssä tutkin tarkemmin aiheen teoreettista taustaa ja pyrin sen pohjalta luomaan työkalua Workspace Oy:lle asiakasyritysten vuorovaikutuskulttuurin havainnointiin ja analysointiin.

Globalisaatio nostaa esiin laajat verkostot, osittuneet arvoketjut ja kumppanuudet. Tämän vuoksi palveluiden, vuorovaikutuksen, asiakasrajapintojen ja kokonaisvaltaisten ratkaisujen merkitys kasvaa. (Käpylä et al. 2008.) Vuorovaikutuskulttuuri on osa kaikkia organisaatioita ja yrityksiä ja se on niin ilmeinen, että sitä on ajoittain vaikea havaita. Se on kaikkea sitä mitä olemme muiden ihmisten kanssa. Ihminen on aina vuorovaikutuksessa muiden kanssa riippumatta tahdosta tai aikeesta (Mumby 2013). Aihe on siis läsnä kaikissa organisaatioissa ja sen ymmärtäminen antaa työkaluja ja suuntaviivoja sisäiseen kehittämiseen. Yhteistyöskentely-ympäristöissä pyritään lisäämään ihmisten vuorovaikutusta ja sen tuomia positiivisia ilmiöitä ja muutoksia pyrkimyksenä vastata työskentelyn ja työympäristöjen muutoksiin ja kehittymiseen (Haapamäki et al. 2011, Laing 2014, Spinuzzi 2012).

Muutos ei kuitenkaan ole itsessään hyvä pelkän muutoksen vuoksi vaan tulee myös ymmärtää mitä tarvitsee muuttaa ja mihin suuntaan muutosta tulisi ohjata. Tämän diplomityön tavoitteina on kehittää työkalu, jonka avulla voidaan normatiivisesti tutkia ja kuvailla organisaation tai yrityksen vuorovaikutuskulttuuria. Kun tämä tieto ja ymmärrys yhdistetään laajempaan työympäristöosaamiseen, voidaan asiakkaille tarjota entistä kokonaisvaltaisempia työympäristöratkaisuja. Näissä työympäristöissä sisäinen tehokas vuorovaikutus yhdistyy modernin tietoyhteiskunnan mahdollistamaan paikasta riippumattomaan työskentelyyn sekä parantuneeseen arvonluontiin, joilla voidaan lisätä suorituskykyä ja vähentää kustannuksia (Haapamäki et al. 2011, s. 10; Laing 2013, s. 7-9; van der Voordt 2004).

Tutkimuksissa on myös todettu (Lusch et al. 2007; Kilpi 2016; Laing 2013; Laing 2014), että nykyisessä taloudessa arvoa ei luoda enää yhtä paljon teollisilla prosesseilla ja tuotantomalleilla. Arvon muodostuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja yritysten sekä asiakkaiden vuoropuhelussa. Työntekijöiden ei tarvitse enää työskennellä staattisissa työpisteissä vaan työskentely voi tapahtua ajasta ja paikasta riippumatta (Kojo & Nenonen 2014, Laing 2013, Kilpi 2016). Tämä ei vähennä kuitenkaan tarvetta ihmisten keskinäiselle vuorovaikutukselle tai työtiloille vaan sen sijaan korostaa niitä sekä muuttaa niiden luonnetta (Laing 2013, Kilpi 2016). Teknologian kehittyessä työskentelyssä korostuu ihmisten keskinäinen yhteistyö sekä luova ongelmanratkenta. Yhä enemmän eri aloilta vaaditaan luovuutta sekä innovaatiota, jotka nähdään tärkeinä onnistumisen ja menestyksen kriteereinä (Florida 2002, Kilpi 2016, Mavondo & Weerawardena 2011). Työskentelyssä korostuu lisäksi kontekstiosaaminen, jolloin eri verkostojen merkitys lisääntyy ongelmaa ratkaistessa.

Tutkimuksessa on tehty teoria sekä empiirinen tutkimus vuorovaikutuksesta, johon yhdistetään teoreettinen tutkimus yhteistyöskentely-ympäristöistä. Teoriaosuus huomioi aiheen vanhempaa sekä uudempaa tutkimustietoa ja yhdistää näitä luomalla vuorovaikutuskulttuurin tutkimiseen tarkoitettun kyselyn, jota on testattu asiantuntijaorganisaatioissa. Kyselystä saatua aineistoa tutkitaan tilastollisella

analyysillä, jonka pohjalta luodaan lopullinen työkalu. Ensimmäisessä kappaleessa käydään läpi tarkemmin työn motivaationa toimivaa työnmuutosta sekä tutkimusmenetelmiä, tutkimuksen rakennetta, rajoitukset, kontekstia sekä oleelliset käsitteet.

1.2 Tutkimuksen pääongelmat ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tarkoituksena on luoda työkalu Workspace Oy:lle vuorovaikutuskulttuurin havainnointiin ja analysointiin. Tutkimuksen pääongelma pohjautuu ja muodostui Workspace Oy:n kokemuksiin työympäristöjen kehittämisestä ja toteuttamisesta. Asiakkaiden tarpeiden ja vaatimusten parempaan palveluun tarvittiin uusi työkalu. Workspace Oy tarjoaa asiakkailleen asiantuntemusta yhteistyöskentely-ympäristöistä sekä näiden suunnittelusta ja toteuttamisesta. Työkalun tulee olla tiivis ja selvä sekä sen tulosten helposti analysoitavissa. Lisäksi Workspace Oy:n toimialan takia työkalun soveltuvuutta yhteistyöskentely-ympäristöissä toimivien organisaatioiden vuorovaikutuskulttuurin havainnointiin tulee analysoida ja eri yhteistyöskentely-ympäristömallit eritellä. Näitä tavoitteita varten tutkimuksessa tulee selvittää vuorovaikutuskulttuuria heijastavat muuttujat sekä pohtia yhteistyöskentely-ympäristöjen vaatimuksia vuorovaikutuskulttuurille. Muuttujat pyritään löytämään tässä työssä eksploraatiivisella faktorianalyysillä (EFA). EFA:n avulla muodostetut faktorit ovat tässä tutkimuksessa vuorovaikutuskulttuuria heijastavia muuttujia.

Tutkimuskysymys:

- I. Mitkä muuttujat heijastavat vuorovaikutuskulttuuria?

Lisätutkimuskysymykset:

- i. Minkälaisia yhteistyöskentely-ympäristömalleja on?
- ii. Mitkä vuorovaikutuskulttuuria heijastavat muuttujat ovat erityisen tärkeitä eri yhteistyöskentely-ympäristömalleissa?

1.3 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen pääongelman tutkiminen toteutetaan konstruktiivisena tutkimusotteena. Kasanen et al. (1993) kertovat konstruktiivisen tutkimusotteen perustuvan riittävään teoreettiseen sidokseen tutkimusongelman ja ratkaisun välillä sekä ratkaisun toimivuus tulee myös todistaa tutkimusta tehdessä. Konstruktiivisen tutkimusotteen tarkoitus on luoda ratkaisu johonkin käytännön ongelmaan konstruktion avulla (Kasanen et al. 1993). Konstruktiivinen tutkimus ja sen metodit pyrkivät vastaamaan kysymyksiin, jotka koskevat jokin asian parantamista, tarkoituksellista muuttamista, rakentamista sekä muutostoimenpiteiden arviointia (Järvinen & Järvinen 2000, s. 102). Tässä tutkimuksessa on tarkoitus luoda työkalu Workspace Oy:lle, jonka avulla voidaan tutkia vuorovaikutuskulttuuria asiakasyrityksissä. Workspace Oy:n tarve kyseiselle työkalulle tarjoaa konkreettisen ongelman, jolloin konstruktiivinen tutkimusote sopii tutkimukseen. Tutkimusmenetelmänä konstruktiivinen tutkimusote eroaa muista tutkimusmenetelmistä tarkoituksena luoda normatiivinen työkalu. Perustutkimuksissa on tarkoituksena lisätä tietoa tai ymmärrystä ilman sen tarkempaa normatiivisista käytäntöä ja tekniikan kehittämiseen pyrkivissä tutkimuksissa tarkoituksena on lisätä vain taitoja ja keinoja. (Kasanen et al 1993.) Lisäksi konstruktiivinen tutkimusote eroaa analyttisestä mallinrakentamisesta, joka tavoittelee teoriassa toimivaa mallia muttei ote kantaa rakennetun mallin käytännön toimivuuteen, sekä konsultoinnista, joka ei tavoittele tieteellisten menetelmien käyttämistä (Kasanen et al. 1993).

Konstruktiivinen tutkimusote sisältää Kasanen et al. (1993) mukaan kuusi vaihetta, jotka tulee huomioida tutkimuksessa. Alla oleva taulukko (Taulukko 1) kuvastaa näiden vaiheiden sisältöä tässä tutkimuksessa.

Taulukko 1. Konstruktiivisen tutkimusotteen vaiheet (Kasanen et al. 1993).

Vaihe	Tutkimuksen toteuttamisvaiheet:	Luvut, jossa käsitellään:
1. Etsi käytännön ongelma, jolla on myös tutkimus potentiaalia	Workspace Oy:llä havaittiin tarve tutkia asiakkaiden vuorovaikutuskulttuureja. Aihe havaittiin myös hyvin ajankohtaiseksi eri tutkimuksissa esimerkiksi Kilpi 2016. Tulos: Olemassa olevan ongelman löytäminen ja määrittely.	1 Johdanto
2. Hanki yleinen ja kattava ymmärrys aiheesta	Teoriaosiossa käsitellään kommunikointi-, vuorovaikutus- ja kulttuuritutkimusta ja näiden välillä pyritään löytämään yhteyksiä ja yhteneväisyyksiä. Osion lopussa käydään läpi yhteistyöskentely-ympäristöjen teoria. Tulos: Teoreettinen tausta vuorovaikutuskulttuurille sekä yhteistyöskentely-ympäristöille. Vastataan lisätutkimuskysymyksiin 1&2.	2 Kulttuuri, vuorovaikutuminen ja työympäristöt
3. Innovoi ja konstruoi ratkaisuehdotus	Teorian pohjalta luodaan vuorovaikutuskulttuuritutkimukseen kysely-työkalu. Työkalussa vuorovaikutuskulttuuria tutkitaan usealla eri muuttujalla (eli faktorilla), jotka heijastavat latenttia muuttujaa (eli vuorovaikutuskulttuuria). Tulos: Teoreettinen malli eli Konstruktio1.	3 Empiirinen tutkimus
4. Näytä ratkaisun toimivuus	Kysely toteutetaan asiakasyrityksillä ja tulokset käydään läpi eksploratiivisella faktorianalyysillä. Tulos: Tilastolliseen analyysiin perustuva lopullinen malli eli Konstruktio2.	3 Empiirinen tutkimus
5. Näytä teoreettiset sidokset ja ratkaisun tutkimuskontribuutio	Tutkimuksen viimeisessä kappaleessa käydään läpi konstruktio2:n teoreettisia sidoksia sekä tutkimuskontribuutiota. Lisäksi pohditaan konstruktio2:n suhdetta ja toimivuutta teoriassa määriteltyihin yhteistyöskentely-ympäristöihin. Tulos: Tutkimuskysymykseen vastaaminen, johtopäätökset, pohdinta sekä suhtautuminen aiempaan tutkimuskirjallisuuteen.	4 Lopuksi
6. Tutki tulosten laajuutta ja toteutettavuutta	Pohditaan kyselyn tavoitteiden saavuttamista sekä tulevaisuuden kehitysmahdollisuuksia. Tulos: Käyttösuositukset konsultoinnissa Workspace Oy:ssä sekä työkalun kehittämisehdotukset.	4 Lopuksi

Vuorovaikutuskulttuuria on luontevaa käsitellä holistisesti, sillä tämä heijastuu vahvasti myös faktorianalyysissä ja sen tuloksissa käytettyjen raja-arvojen hyväksyttävien arvojen pohdinnassa. Teoreettisen mallin eli konstruktio1:n muuttujat kootaan ja luodaan aiemmista vuorovaikutus-, kommunikointi- sekä organisaatiotutkimuksista sekä teorioista. Konstruktiivisen tutkimusotteen mukaisesti

teoreettinen viitekehys muodostaa tutkimuksen ensimmäisen konstruktion, jota kutsutaan tässä tutkimuksessa konstruktioksi. Tämä osuus tehdään tutkimuksen toisessa kappaleessa teorian pohjalta.

Tutkimuksen kolmannessa kappaleessa käydään läpi empiirinen osuus tutkimuksesta. Ensin kappaleessa käydään läpi asiakasyritykset, aineisto, eksploratiivinen faktorianalyysi (EFA, exploratory factory analysis) tutkimusmenetelmänä sekä teorian pohjalta luodun kyselyn luotettavuus. Alun jälkeen esitellään konstruktiot 1 ja 2 ja tutkitaan tuloksia eksploratiivisen faktorianalyysin avulla. Kolmannen kappaleen lopussa käydään läpi tilastollinen analyysi sekä sen luotettavuus, esitellään konstruktiot 2 ja 3 ja vastataan tutkimuskysymykseen.

Neljännessä osuudessa käydään vuoropuhelua teorian ja empiiristen tulosten kesken. Osuudessa käydään läpi empiirisen osuuden tuloksia tarkemmin ja niiden suhtautumista tutkimuksen teoriapohjaan. Saatuja tuloksia ja niiden merkitystä työkalulle pohditaan sekä työkalun toimivuutta eri yhteistyökentely-ympäristöissä. Lisäksi käydään läpi diplomityön teoreettinen- ja liiketoimintakontribuutio, tavoitteiden täyttyminen ja suosituksia jatkotutkimuksiin.

1.4 Rajaukset

Työssä käytetty aineisto pohjautuu tieto- ja asiantuntijaorganisaatioihin. Tästä syystä työkalua luotaessa havaittuja muuttujia tai korrelaatioita tulee soveltaa vain vastaavissa organisaatioissa. Kyselytyökalussa tutkitaan vain teorian pohjalta havaittuja muuttujia. Työkalussa ei myöskään luoda arvoasteikkoa eri muuttujille vaan työkalun tarkoitus on vain havainnoida vuorovaikutuskulttuurin ominaisuuksia ja piirteitä. Työkalua käyttäen ei siis voida sanoa suoraan onko jokin piirre yleisellä tasolla parempi kuin toinen. Tutkimuksessa ei tutkita tai oteta kantaa organisaatiota ympäröivään kulttuuriin kuten kansallinen kulttuuri, vaan ne käsitellään itsestään selvinä osina organisaatiota. Tutkimuksessa ei myöskään pyritä organisaation vuorovaikutuskulttuuriin täydelliseen havainnointiin tai organisaatiokulttuurin piilevien olettamusten kattavaan kartoitukseen.

1.5 Tutkimuskonteksti

Teoriaosuudessa käydään läpi kulttuuriin ja ihmisten väliseen vuorovaikutukseen liittyviä tärkeimpiä käsitteitä sekä näiden välisiä suhteita. Vuorovaikutuskulttuuri on osa organisaation kulttuuria ja sitä ei ole olemassa, jollei ole olemassa kulttuuriin identifioituvia jäseniä (Schein 2004). Teoriassa korostetaan systeemiajattelua, jossa haetaan kokonaisvaltaista eli holistista näkökulmaa. Lisäksi holistinen näkökulma korostuu kun pohditaan perusteluita faktorianalyysin tuloksissa käytettäville hyväksyttävillä raja-arvoille. Teoriassa havaituilla yksittäisillä muuttujilla ei ole tärkeätä roolia, jollei kokonaisuutta oteta huomioon. Työympäristöosuudessa on taas käyty teorian pohjalta läpi muutoksen suurimpia ilmiöitä ja vaikuttimia sekä valittu löydettyistä teorioista kuvaavat yhteistyöskentely-ympäristömallit kuvaamaan nykytilaa.

Diplomityön empiirisen osuuden asiakasyritykset ovat tieto- ja asiantuntijaorganisaatioita joiden koko vaihtelee muutamasta kymmenestä työntekijästä lähemmäs 200 henkilöön. Kysely on toteutettu osalle organisaatioista osana laajempaa työympäristökyselyä ja osalle yrityksistä erillisenä kyselynä. Vastaajia voidaan pitää informantteina tässä tutkimuksessa, sillä vastaajat toimivat oman organisaationsa asiantuntijoina tutkimuksessa. Tällöin voidaan olettaa, että vastaajilla on parhain mahdollinen tieto organisaation vuorovaikutustavoista sekä toimintamalleista. (Ketokivi 2015.) Työkalua soveltaessa ei ole myöskään mahdollista irrottaa yksittäistä muuttujaa pois muista muuttujista vaan soveltaminen tapahtuu aina kokonaiskuvaa hyödyntäen.

1.6 Keskeiset käsitteet

Vuorovaikutuskulttuuri

Vuorovaikuttaminen on kaikkea sitä mitä olemme muiden ihmisten kanssa. Vaikka vuorovaikuttaminen ihmisten kesken ei ole kulttuurisidonnaista itsessään (Levinson 2006) ovat ihmisten tavat kommunikoida ja reagoida kulttuurisidonnaisia (Schein 2004; Mumby 2013). Vuorovaikuttamisella tapahtuvat merkitysten ja aikomusten jakaminen sekä välittäminen. Vuorovaikutuskulttuurilla voidaan tarkoittaa yhteisesti jaettuja, itsestään selvänäkin pidettyjä käsityksiä vuorovaikutussuhteen luonteesta ja sen merkityksestä (Isoherranen 2005, s. 87). Vuorovaikutuskulttuurilla viitataan tässä tutkimuksessa paikalliseen organisaation vuorovaikutuskulttuuriin sen vallitsevassa kulttuuriympäristössä. Vuorovaikutuskulttuurilla viitataan tässä työssä organisaation jäsenten keskinäisiin vuorovaikutussuhteisiin, niiden ominaisuuksiin ja piirteisiin.

Yhteistyöskentely-ympäristö

Termillä viitataan työympäristöön, jossa korostetaan suunnittelulla, tilankäytöllä ja pelisäännöillä ihmisten kohtaamisia, vuorovaikuttamista sekä verkostoitumista (Laing 2013, 2014; Nenonen & Niemi 2012). Spinuzzi (2012) esittää yhteistyöskentely-ympäristöt osaksi laajempaa työympäristö trendiä, jossa korostuu hajautettu, verkostoitunut ja yhteistyötä korostava tietotyöskentely. Työskentely yhteistyöskentely-ympäristöissä tapahtuu myös usein työtehtävän luonteeseen sopivassa tilassa kuten ryhmätyöskentelytila tai hiljainen tila (Nenonen & Niemi 2012). Yhteistyöskentely-ympäristö termillä viitataan koko ilmiöön, kun myöhemmin tutkimuksessa mainittu yhteistyöskentely-malli viittaa vain yhteen yhteistyöskentely-ympäristöön.

2 Kulttuuri, vuorovaikuttaminen ja työympäristöt

Tässä kappaleessa käydään läpi tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Ensin käydään läpi organisaatioiden kulttuurien muodostumista, ominaisuuksia ja ilmiöitä. Tämän jälkeen käydään ihmisten keskinäiseen vuorovaikutukseen ja suoriutuskykyyn liittyvää tutkimusta ja lopuksi katetaan yhteistyökentely-ympäristöihin liittyvä tutkimus ja vastataan lisätutkimuskysymyksiin.

2.1 Organisaatiokulttuuri vuorovaikutuksen pohjana

Schein (2004) määrittelee organisaatiokulttuurin ihmisjoukoksi, joka on kehittänyt perustavanlaatuisia olettamuksia, joiden avulla se selviää sisäisistä ongelmatilanteista sekä mukautuu ulkopuolisiin muuttujiin riittävän hyvin, jotta näitä olettamuksia voidaan pitää tärkeinä selviytymiselle. Nämä oletukset tulee jakaa uusille henkilöille, sillä ne ovat oikea tapa nähdä, tulkita ja ratkoa sisäiset ja ulkoiset ongelmat. Lisäksi Schein määrittelee kulttuurin voimakkuuden olevan riippuvainen joukon sisäisestä vakaudesta, kuinka kauan joukko on ollut olemassa yhdessä, joukon kyvystä omaksua ja oppimistavoista sekä johtajien otaksumien yhteneväisyyksistä. Juuti (2006, s. 205) määrittelee organisaatioiden synnyn syyksi tiettyjen päämäärien ja tavoitteiden saavuttamisen, sekä organisaation ympäristö määrittelee aina myös organisaation ominaispiirteitä.

Kulttuurin tasoiksi Schein (1999, s. 31-36) mainitsee (a) havaittavat artefaktit, (b) ilmaistut arvot ja (c) piilevät oletukset. Havaittavilla artefakteilla tarkoitetaan ulkopuolisen helposti havaitsemia fyysisiä asetelmia, pukeutumiskoodeja, käyttäytymismalleja, paikan haju ja tuntu ja muut vastaavat ilmiöt sekä muut fyysiset ilmentymät kuten arkistot, tuotteet sekä vuosikertomukset. Vaikka nämä artefaktit ovat hyvin havaittavissa ei niiden perusteella voida tehdä varmoja olettamuksia organisaation työntekijöistä. Vaikka eri organisaatiot ovat hyvinkin erilaisia muodollisuudessaan sekä byrokratiassa voi työntekijöiden asenteita olla silti hankala tulkita ilman kulttuuriosaamista. Toisena tasona ovat ilmaistut arvot, joilla viime kädessä perustellaan yrityksen tarkoitus ja tehtävä. Näitä voivat olla esimerkiksi asiakaslähtöisyys sekä yhteistyö, jotka ilmaistaan esimerkiksi strategisina painopisteinä. Vaikka eri yritysten ilmaistut arvot voivat muistuttaa toisiaan, voivat niiden ilmentymät toimintatavoissa olla hyvinkin erilaisia. Ilmaistuja arvoja käytetään enemmässä määrin nykyisissä yrityksissä luomaan yhtenäisyyttä ja niitä pidetään jopa yhtenä menestystekijänä (Wilenius & Rauhala 2004). Kolmas ja syvin kulttuurin taso on piilevät oletukset ja perususkomukset. Nämä vaikuttavat organisaation henkilöiden toimiin taustalla arvojen ja normien mukaisesti. Juuri nämä oletukset ja uskomukset muokkaavat yrityksen toimintaa, mahdollisia kehitystarpeita sekä ongelmanratkontaa. Näiden pohjalla on yhteinen oppimisprosessi, jonka aikana yhteisesti jaetuista arvoista, uskomuksista sekä oletuksista on tullut tarpeettomia lausua ääneen vaan ne ovat jo ohjaamassa toimintaa. (Schein 1999, 2004; Juuti 1995.)

Normien ja arvojen muodostuminen tapahtuu pitkällä aikavälillä ongelmatilanteiden käsittelyssä (Schein 2004, s. 30). Tämän kaltaisessa tilanteessa on usein tunnelatausta ja epävarmuutta sekä tilanteella on usein yleisöä. Se miten tämänlaisista tilanteista selvittää siivittää arvojen ja normien muodostumista. Schein (1990, s. 115) esittää esimerkin, jossa työntekijä hyökkää sanallisesti johtajaa kohtaan. Mikäli johtaja vastahyökkää työntekijää kohtaan ja muut työntekijät hyväksyvät johtajan käyttämän arvovallan käytön sekä hyökännyt työntekijä esittää anteeksipyyntönsä vahvistuu normi, jonka mukaan ”arvovallasta on tärkeitä ja johtajia ei kyseenalaisteta”. Tästä normista syntyy ajan kanssa uskomus ja perusolettamus, jonka jälkeen tämä uskomus ohjaa työympäristössä. Toisaalta mikäli johtaja sekä työntekijät käyttäytyvät toistuvasti eri lailla mainitussa tilanteessa ei vastaavanlaista normia pääse syntymään. Juuti (1995) kertoo, että ihmisillä on taipumusta pitää organisaatioita rationaalisina kokonaisuuksina, joilla on selkeä päämäärä. Juuti (1995) sekä Weick (1995) korostavat, että

näin ei kuitenkaan ole. Juuti (1995) kuvailee perusolettamusten sisäistämistä uskomusjärjestelmäksi, joka syntyy, kun jäsen sisäistää organisaation toimintamallit ajattelutapaa ja viestintätapoja myöten. Weick (1995) taas korostaa, että ihmisillä on jatkuva tarve vähentää epämääräisyyttä ympärillä sekä tehdä selkoa tapahtumista ja kutsuu tätä toimintaa organisoimiseksi.

Schein (2004) kertoo, miten perustajajäsenten vaikutus organisaation kulttuuriin tapahtuu. Aluksi perustajajäsen perustaa organisaation ja johtaa tätä omien uskomustensa ja arvojensa mukaan. Nämä ovat näkyviä ja määriteltyjä toimintamalleja muille työntekijöille. Scheinin (2004) mukaan osa näistä toimii ja osa ei toimi ja organisaation muut jäsenet soveltavat omien kokemuksiansa mukaan toimiviksi havaittuja arvoja ja toimintamalleja. Usein perustajajäsen ja johtaja pyrkivät lisäämään omien normien ja toimintamallien määrää sekä vähentämään organisaation muiden jäsenten luomia. Scheinin (2004) mukaan tämä onnistuu vain tietyssä määrin, sillä organisaation kulttuurin muodostumisessa tärkein prosessi eli oppiminen tapahtuu yhdessä, jolloin kulttuuri heijastelee välttämättömästi myös sen muiden jäsenten kokemuksia ja arvoja.

Schein (1990, s. 115) määrittelee johtajien kulttuurin muokkaamisen mekanismit ensisijaisiksi sekä toissijaisiksi mekanismeiksi. Ensisijaisia ovat (a) mitä johtajat tarkkailevat, mittaavat sekä kontrolloivat, (b) miten johtajat reagoivat ongelmatilanteisiin sekä organisaation sisäisiin kriiseihin, (c) taroituksellinen esimerkillisyys ja opastaminen, (d) palkitsemismekanismit, (e) työnhaku, työntekijöiden valinta, ylennys- ja eläketoimintamallit ja -kriteerit. Toissijaisia mekanismeja ovat (a) organisaation rakenne ja malli, (b) organisaation toimintamallit ja toimenpiteet, (c) pohjaluonnos, julkisivut sekä rakennus, (d) tarinat, legendat, myytit ja symbolit ja (e) viralliset uskomukset, filosofiat ja säädökset.

2.1.1 Organisaatio ja kulttuuri: Kaksi eri näkökulmaa

Morgan (2006) tulkitsee kulttuurin metaforaksi organisaation tiettyjen prosessien mieltämiseksi. Organisaation kulttuuri sisältää systeemin uskomukset, ilmaistut arvot sekä piilevät olettamukset, jotka ohjaavat päivittäistä toimintaa. Ihmiset rakentavat jatkuvasti sosiaalisia konstruktioita keskinäisellä vuorovaikutuksella, joka heijastaa ja samalla muovaa konstruktion arvoja ja olettamuksia. (Mumby, 2013.) Mumby (2013, s. 137) siteeraa Bantzin (1993) määritelmää organisaation kommunikoinnille: ”Organisaation merkityksen ja odotusten kollektiivinen luominen, ylläpito sekä muuntaminen.... Kommunikointi on väline, jonka avulla ihmiset luovat organisaatiot symbolisiksi todellisuuksiksi.” Organisaatiota ei siis ole olemassa, jollei se koostu ihmisistä ja se lakkaa olemasta ilman jatkuvaa kommunikointia. Organisaatioiden ollessa avoimia ulkopuolisille vaikuttimille Juuti (2009, s. 22) määrittelee organisaation: ”Sisäisesti rakentuneita kommunikaatioverkostoja, jotka tavoittelevat päämääriään ja joista löytyy samankaltaisia johtamiseen, strategiseen suunnitteluun, henkilöstöpolitiikkaan, kumppanuuksien hallintaan ja prosessijohtamiseen liittyviä toimintatapoja”.

Käytännön näkökulma näkee kulttuurin muuttujana, jota voidaan pirstaloida ja analysoida tarkoituksena ymmärtää kulttuurin sekä suorituskyvyn yhteys (Mumby 2013, s. 137). Tästä syystä käytännön näkökulma on usein johdon käyttämä näkökulma. Olettamuksena on, että organisaatio ja kulttuuri ovat erillisiä. Kulttuuri on ominaisuus, joka organisaatiolla on muiden ominaisuuksien kuten teknologia, rakenne ja ympäristö kanssa. Mumby (2013, s. 138) argumentoi, että organisaation kulttuuri on yksi kilpailukyvyn osa-alueista lisäten työntekijöiden omistautumista sekä suorituskyyä, lisäten näin yrityksen tuottavuutta ja tulosta. Koska kulttuuria käsitellään muuttujana, voidaan sitä muokata ja vaikuttaa. Tästä seuraa, että syy-seuraussuhde on vahva, joten kulttuuriin vaikuttamalla voidaan vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen. Mumby (2013, s. 138) argumentoi, että vahva ja käytännöllinen kulttuuri vahvistaa työntekijöiden omistautumista organisaatioon ja heikko sekä epämääräinen kulttuuri heikentää työntekijöiden samaistumista organisaatioon.

Mumby (2013, s. 138-139) kuvailee käytännön näkökulman olettamuksia:

1. Organisaatio on jäsenten jaettu identiteetti. Organisaatiokulttuurin ollessa vahva on todennäköisempää, että jäsenet kokevat sen omakseen ja toimivat organisaatiossa jaettujen näkemysten, uskomusten ja arvojen mukaisesti. Tämä sisäinen toimintamalli ohjaa työntekijöitä työskentelemään organisaation edun mukaisesti.
2. Lisää työntekijöiden omistautumista organisaatioon. Vahva jaettu identiteetti työntekijöiden kesken lisää omistautumista yritykseen.
3. Lisää organisaation vakautta. Kun organisaation jäsenillä on vahva jaettu identiteetti sekä omistautuminen organisaatioon, vähentää se organisaatio sisäistä vaihtelua, luottamuksen puutetta ja työntekijä-työnantaja konflikteja sekä lisää organisaation vakautta. Organisaatiot usein myös hyväksyvät tietyn määrän ”oman tiensä kulkijoita”, mikäli nämä henkilöt ovat sitoutuneet organisaation arvoihin. Uusia työntekijöitä rekrytoitaessa usein testataan hakijoiden sopivuus yrityksen tai organisaation kulttuuriin.
4. Toimii toimintamalli-työkaluna. Vahva kulttuuri auttaa jäseniä sisäistämään organisaation toimintatavat sekä reagoimaan ongelmatilanteisiin ja selviämään päivittäisistä organisaatio-prosesseista.

Vastakohta käytännön näkökulmalle, on puristinen näkökulma. Mumby (2013) kertoo, että puristisessa näkökulmassa kulttuuri on pohja, jolle organisaatio on perustunut. Organisaatiota voidaan ymmärtää vain tutkimalla sitä kulttuurin avulla. Organisaatiolla tai yrityksellä ei siis ole kulttuuria vaan se on kulttuuri. Puristisen näkökulman mukaan organisaatiota voidaan tutkia tavoitepohjaisena sekä sosiaalisena kollektiivina ainoastaan kulttuurin kautta. Mumbyn (2013) mukaan puristisessa näkökulmassa kulttuurin hyödyntäminen ja muokkaaminen tarpeisiin ja tavoitteisiin ei ole mahdollista.

Mumby (2013, s. 141-142) mainitsee näkökulman olettamuksia:

1. Organisaation kulttuuri kasvaa ja kehittyy eikä ole johtajien muokattavissa. Kulttuuri on spontaaneja tapahtumaketjuja, jotka heijastavat ihmisten tarpeita ja kokemuksia.
2. Kulttuurin monitahoisesta luonteesta johtuen on lähes mahdotonta löytää syy-seuraussuhdetta kulttuurin ja organisaation tuottavuuden kanssa. Kulttuuri on liian sekava, jotta sitä voitaisiin mitata, seurata sekä käyttää ennusteisiin.
3. Organisaatioilla ei ole vain yhtä yhtenäistä kulttuuria, jonka kaikki jäsenet ovat omaksuneet. Varsinkin isommalla organisaatiolla on usein monia, jopa kilpailevia, alakulttuureja jolloin on vaikea havaita kuinka yhteneviä jäsenten visiot ovat organisaation julkisen vision kanssa.
4. Organisaation kulttuurin hallinta manipuloi jäsenten tunteita ja tuntemuksia, joten se on epäeettistä. Käytännön näkökulmassa luodaan linjauksia, joiden pohjalta kulttuuria pyritään muovaamaan. Tässä tapauksessa jätetään usein huomiotta organisaation eri jäsenten toiveet yleisen hyvän perusteella.

2.1.2 Organisaation symbolit, puhe sekä artefaktit

Kulttuurin ilmaisumuodoissa korostuvat erilaiset, symbolit, keskustelut, artefaktit sekä toimintamallit, jotka ovat näkyviä ilmentymiä kyseisestä kulttuurista. Erityisesti näitä korostavat puristisen näkökulman kannattajat, joiden mukaan kulttuuri rupeaa olemaan kyseisten ilmaisujen kautta. Nämä eivät siis edusta mitään tietoisesti valittua ulkopuolelta vaan itse kuvastavat kulttuuria. (Mumby 2013.) Nämä ovat keinoja ja ilmaisumuotoja, joiden pohjalta organisaation jäsenet pyrkivät muodostamaan ymmärrystä ympäristöstä sekä kohtaamaan ja luomaan omaa sosiaalista elämäänsä. (Geertz, 1973, Geertz 1983). Jotta voidaan ymmärtää organisaatioiden jäsenten toimintatapa- sekä kommunikointimalleja, on Pacanowsky & o'Donnell-Trujillon (1982) mukaan tarpeellista vastata kahteen peruskysymykseen: (1) Mitkä ovat ne kommunikointimallit joiden pohjalta ymmärrys sekä toimintamallit

muodostuvat, sekä (2) Mitkä ovat organisaation jäsenten toimintamallien ja -tapojen tunnusmerkit? Edellinen kertoo, miten organisaation kulttuurissa kommunikoidaan julkisesti ja jälkimmäinen kertoo, minkälaisia prosesseja kulttuurissa muodostuu, kun jäsenet havainnoivat ja reagoivat ympäristöönsä.

Kulttuurin tutkimuksessa esiintyvät usein samat symbolit joihin tutkijat ovat keskittyneet erityisesti organisaation kulttuuria tutkittaessa: (1) oleelliset rakenteet, (2) faktat, (3) toimintamallit, (4) termistö, (5) metaforat, (6) riitit ja rituaalit sekä (7) tarinat. Näitä voidaan siis pitää kulttuurin indikaattoreina. (Pacanowsky & O'Donnell-Trujillo 1982.)

Mumby (2013, s. 145-149) käsittelee kyseisiä indikaattoreita tarkemmin:

1. Oleelliset rakenteet. Organisaatioilla sekä sosiaalisilla ryhmittymillä on selviä tavoitteita, yksilöitä, tapahtumia sekä prosesseja, jotka yhdessä muodostavat päivittäiset tapahtumaketjut sekä pätkivät nämä osiin ja jotka koetaan eri lailla yksilöstä riippuen. Mumby käyttää esimerkkinä kokousta, joka usein on virallisempi tapaaminen, kun taas vastakohtana voidaan pitää yksilölle epävirallisempaa kokemusta kuten kahvilakeskustelu. Yksilöt havainnoivat nämä rakenteet mutta kokemukset erilaistuvat riippuen organisaation alakulttuureista.
2. Faktat. Tarkoitetaan kollektiivisesti hyväksyttyjä sekä tärkeiksi koettuja faktoja kulttuurissa. Faktat eivät ole objektiivisia totuuksia vaan organisaation kulttuurissa hyväksyttyjä normeja joiden pohjalta päätöksiä tehdään. Näiden faktojen pohjalta voidaan tutkia jäsenien reagointi- ja toimintatapoja. Toisaalta nämä mallit ovat myös organisaation jäsenten keskenään sopimia eivätkä ne kuvasta aina totuutta tai ne voivat vain pohjautua totuuteen, kunhan ne tukevat organisaation jäsenten yleistä käsitystä olevasta.
3. Toimintamallit. Organisaation päivittäiset tapahtumaketjut koostuvat meneillään olevista organisointiprosesseista, joita jäsenet pyrkivät ratkaisemaan toimintamalleilla. Kulttuurin näkökulmasta nämä toimintamallit kuvastavat ihmisten pyrkimystä luoda järjestystä rutiineihin ja pyrkiä ymmärtämään ympäristön muutoksia sekä havaita päivien tapahtumien eroavaisuudet ja järjestyksen. Esimerkiksi kokouksissa ilmenee organisaation toimintamalleja. Tapahtuma on itsessään tärkeä ja siihen osallistuvien tulee tietää sen tarkoitus ja omat toimintamallit, jotta kokous oli onnistunut. Toimintamalleja ovat esimerkiksi roolit kokouksessa, agendan kasaaaminen, puhumisjärjestys ja muita vastaavia. Toisaalta taustalla toimii myös tietoisuus toimintamalleista, joita ei hyväksytty tai jotka eivät ole näkyvissä. Ei hyväksyttyjä voivat olla esimerkiksi kokoukselle turhat puheenaiheet, jotka vievät aikaa tärkeämmiltä asioilta ja ei näkyviä voivat olla esimerkiksi valtataistelut osallistujien kesken.
4. Termistö. Organisaation ehkä helpoimmin havaittavia kulttuuripiirteitä on termistö tai ammattisanasto, jota organisaatiossa käytetään. Itse jäsenille termistön osaaminen on merkki yhteenkuuluvuudesta. Henkilö, joka ei osaa termistöä on helppo havaita ulkopuoliseksi. Jäsenillä on myös tapana luoda omaa epävirallista organisaatiokohtaista termistöä, jolla voidaan kuvailla sille ominaisia tapahtumia tai tapahtumaketjuja. Nämä termit eivät pelkästään kuvasta organisaation arkea vaan myös muovaavat sitä.
5. Metaforat. Metaforat eivät ole pelkästään työkaluja maailman kuvailemiseen vaan ovat isossa osassa siinä, miten organisaation jäsenet havaitsevat sekä kokevat ympäristöään. Tällä on tärkeä merkitys, kun pyritään ymmärtämään jäsenten tapoja reagoida ja ymmärtää ympäristöä sekä näihin pohjautuvia toimintamalleja.

6. Riitit ja rituaalit. Riittien ja rituaalien esiintyminen organisaation toiminnassa viittaa siihen, että organisaation arki juurtuu tiettyjen tapojen ja kaavojen kautta tasaiseksi. Riittien ja rituaalien merkitys on luoda organisaation jäsenille tunne järjestyksestä ja asioiden ennustettavuudesta. Näitä voivat olla erilaiset pienet tai suuret asiat kuten päivittäinen tervehtiminen tai yhteiset juhlatilaisuudet. Nämä mahdollistavat jäsenille työkaluja tuoda omaa identiteettiään organisaatioon sekä luoda sosiaalista vakautta. Riiteillä voidaan myös julkisesti, joko täydentää tai heikentää organisaation jäseniä tai osa-alueita. Esimerkiksi julkinen tunnustus työntekijän osaamisesta täydentää ja parantaa henkilön statusta sekä sosiaalista hyvinvointia. Samalla tilanne luo positiivista näkemystä organisaatiosta, joka palkitsee ahkeruuden. Heikentäviä tapahtumia voivat olla esimerkiksi julkiset lausunnot, joiden mukaan organisaatiolla menee huonosti ja irtisanomisia tullaan tekemään. Tällä on negatiivinen vaikutus organisaatioon sekä sen jäseniin, vaikka asia olisi tiedossa jo aiemmin.
7. Tarinat. Ihmiset tykkäävät kertoa ja kuulla tarinoita, joten tämä kulttuurin piirre on vallitseva jokapäiväisessä elämässä. Ihmisenä olemisen kulmakiviä on pystyä luomaan johdonmukaista tarinankerrontaa omasta itsestä. Tarinankerronnan kohteena voi olla pelkkä henkilö tai kokonaiset valtiot kuten suomalainen sisu. Kulttuurin ymmärtämisen kannalta tarinankerronnan tärkeimpiä piirteitä ovat niiden moraaliset käskyt. Tarinankerronnan kautta voidaan siis ymmärtää organisaation jonkin osa-alueen arvoista ja moraalista enemmässä määrin. tarinat eivät ole satunnaisia sepustuksia vaan niiden tarkoituksena on helpottaa organisointia ja toimintamalleja täsmentämällä mitkä asiat ovat tärkeitä ja huomionarvoisia. Tarinoita ei kerrota aiheista, jotka eivät kiinnosta ihmisiä tai herätä kiinnostusta.

2.1.3 Organisaatiot avoimina systeemeinä

Mumby (2013) sekä Schein (1990, s. 116) käsittelevät organisaatioita avoimina systeemeinä, jotka ovat olemassa useassa eri ympäristössä. Ulkopuoliset vaikuttimet sekä toimintaympäristön muutokset aiheuttavat jatkuvaa painetta muutokselle sekä rasittavat ryhmän jäseniä pakottaen organisaation muuttamaan. Kuitenkin organisaation eri kulttuurin tasojen perustavanlaatuiset muutokset ovat helpompia tai vaikeampia. Artefakteja on helpompi muokata, kuten uudet toimitilat, mutta perusolettamuksia ja uskomuksia on vaikeampi muuttaa, eivätkä ne muutu pelkästään uusien jäsenten tai ulkopuolisen paineen takia (Schein 1990, Schein 2004).

Systeemiajattelu pohjautuu taustaoletuksiin, että organisaatiot (systeemit) koostuvat keskenään riippuvaisista tekijöistä. Näitä tekijöitä ovat biologiset tai sosiaaliset toimijat ja muuttujat. Koska kaikki systeemin tekijät ovat keskenään riippuvaisia voi pieni muutos sosiaalisessa ulottuvuudessa aiheuttaa kokonaisuudessaan laajemman muutoksen kuin alkuperäinen muutos oli. (Mumby 2013, s. 107-108, Hämäläinen et al. 2004, s. 7.) Tämänlaista ajattelua voidaan kutsua systeemiajatteluksi, sillä se ottaa huomioon systeemien sisäiset tapahtumat, jotka ovat jatkuvasti sidoksissa toisiinsa. Systeemiajattelun takana on ajatus, että muutokset eivät ole kausaalisia ja suoraviivaisia vaan ovat riippuvaisia muista systeemin elementeistä (Mumby 2013, s. 108; Salonen 2004, s. 23.) Systeemiajattelussa siis ajatellaan kokonaisuutta, jonka mukaan systeemi ei ole vain sen sisäisten elementtien summa vaan näiden kokonaisuus. Uuden tietotaidon luominen on yksi systeemin eri elementtien sisäisten riippuvuuksien tuloksia, kun useat eri henkilöt osallistuvat päätöksentekoon sekä ratkaisuihin.

Kilven (2016) mukaan avoimessa systeemissä henkilöt ovat vahvasti ulkopuolisten muuttujien armoilla, mutta toisaalta myös mahdollisuudet oppia ovat erittäin suuria. Kilpi (2016) huomauttaa

myös, että avoimessa systeemissä toimintaa ei ohjata ylhäältä-alaspäin suunnittelulla vaan työskentely tapahtuu sisäisenä organisointina, jossa työntekijöiden halu oppia ja ratkaista ongelmia ohjaa työskentelemään eri projekteissa. Työskentely ei Kilven (2016) mukaan ole kuitenkaan täysin autonomista tai mielivaltaista vaan toimintaa ohjaa sosiaalinen rakenne, jossa ihmiset ovat keskenään riippuvaisia. Tyypillistä tämänlaiselle työskentelylle on työn riippuvuus ihmisistä ja näiden suhteista. Ihmiset tekevät jatkuvaa valintaprosessia ja ovat vuorovaikutuksessa. Tämä jatkuva prosessi ohjaa ihmiset työskentelemään keskenään. Avoimessa systeemissä ei voida tarkastella vain yhtä henkilöä tai osa-aluetta vaan kokonaisuus ratkaisee. Kaikki vaikuttaa kaikkeen. Kilven mukaan tämän tyyppinen työskentely on paradoksaalisesti ennustettavaa mutta myös ei-ennustettavaa. Toiminnan edellytysten täyttyminen takaa organisaation itseohjautuvuuden mutta missä, milloin ja kenen kautta tämä tapahtuu ei ole varmaa. Mahdollisimman helppo ja tehokas vuorovaikutus takaa yksilöiden tehokkaan työskentelyn ja ongelmanratkaisun. (Kilpi 2016.)

Mumbyn (2013, s. 110) mukaan yksinkertaisimmassa muodossaan avoimia systeemejä voidaan tulkita energian sisäistämisenä, muutoksena sekä ulkoistamisena. Näiden kolmen pohjalta syntyy tasapainotila. Jokainen systeemi saa tämän energian ja tiedon ansiosta palautetta ympäristöstä sekä miten oma organisaatio suhtautuu ympäristöön ja muihin organisaatioihin. Tämä palaute mahdollistaa reagoimisen ympäristöön ja epäjärjestyksen hallinnan. Kuitenkin Mumby jatkaa, että sosiaalisissa systeemeissä muuttujia on huomattavasti useampia ja kokonaisuuden ymmärtäminen vaikeampaa. Mumby (2013, s. 111) näkee sosiaalisen systeemin pääasiallisina ulkopuolisina vaikuttimina negatiivisen palautteen (muutoksen vastainen voima) sekä positiivisen palautteen (muutosta vahvistava voima). Erityisesti positiivisella palautteella ympäristöstä voidaan vaikuttaa epäjärjestyksen hallintaan, jolloin systeemi tai organisaatio pyrkii kasvamaan ja laajenemaan. Tällöin muutosta vahvistavat voimat ajavat pois normeista ja ympäristöstä haetaan enemmän energiaa ja tietoa kuin sitä päästetään pois systeemistä. Mumby (2013) kuitenkin mainitsee, että organisaation tulee jossain vaiheessa palauttaa tasapainotila, jotta se selviytyy.

Organisaatioihin (systeemeihin) liittyy vahvasti hierarkkisuus. Organisaatiot harvoin ovat pelkästään yhdessä tasossa vaan sisältävät useita eri tasoja, jotka käsittelevät tietoa sekä ovat sidoksissa toisiinsa. Organisaatiot koostuvat useammista alaryhmistä eli alasysteemeistä, jotka yhdessä muodostavat organisaation. Nämä alaryhmät ovat toisiinsa liittyviä sekä toisistaan riippuvaisia. Tällöin muutokset johonkin tasoon organisaatiossa vaikuttaa koko systeemiin. (Mumby 2013, s. 113.)

Organisaatioilla on aina tavoitteita ja palautteen (positiivisen tai negatiivisen) avulla ne voivat muuttaa toimiaan ja reagoida ympäristön tapahtumiin päästäkseen tavoitteisiinsa. Mumby (2013) mainitsee, että sosiaalisissa tapahtumissa, kuten organisaation kommunikoinnissa tavoitteiden asettelu ja tavoittelu ovat monimutkaisempia sekä monitulkinnallisempia, joka voi aiheuttaa jopa ristiriitoja organisaation sisäisten tavoitteiden kanssa. Mumby (2013, s. 114) mainitsee esimerkkinä tuotekehittelyn, jonka tavoitteena on kehittää ja luoda mahdollisimman hyvä ja valmis tuote kun taas markkinointi haluaisi tuotteen mahdollisimman nopeasti markkinoille. Mumby (2013, s. 114) käsittelee myös avointen systeemien ominaisuuksia ovat myös ekvifinaliteetti (samatavoitteellisuus) sekä monifinaliteetti (monitavoitteellisuus). Ekvifinaliteetti viittaa systeemin ominaisuuteen saavuttaa tavoite useilla eri tavoilla ja lähtökohdilla. Monifinaliteetti taas viittaa systeemien ominaisuuteen saavuttaa useampi tavoite tai tila hyödyntäen yhtä lähtökohtaa ja resursseja. Tätä kuvastaa suljetun systeemin ominaisuus tulosten ennustettavuudelle, sillä ulkopuolisia muuttujia ei ole. Sosiaalisessa systeemissä avoimuus tuo aina muuttujia ja systeemien sisäisten elementtien riippuvuus toisistaan tekee tulosten ennustettavuuden todella hankalaksi.

Weickin (1979) reagointi ja toimintatavat-malli kuvastaa miten kommunikointi vaikuttaa organisaation eri tapahtumiin ja prosesseihin. Weick (1995) argumentoi, että organisaatiot eivät ole pelkästään

ympäristönsä uhreja vaan lavastavat ympäristönsä johon niiden tulee reagoida. Mallissa kaksi pääasiallista mekanismia epävarmuuden vähentämiseksi ovat säännöt sekä kommunikointisyklit. Säännöillä viitataan organisaation toimintamalleihin, joilla pyritään lisäämään henkilöiden varmuutta ja vähentämään epämääräisyyttä. Kommunikointisyklit taas ovat henkilöiden välisiä vuorovaikutuksia, joihin Weick (1995) viittaa termillä kaksois-vuorovaikutus. Esimerkkinä tilanne, jossa henkilö A pyytää raporttia henkilöltä B seuraavan päivän aamuksi. Henkilö B on epävarma raportin luonteesta, että onko kyseessä luonnos vai lopullinen. Vähentääkseen epävarmuutta B kysyy asiasta henkilöltä A. Henkilö A vastaa kyseessä olevan luonnosversio, jolloin kaksois-vuorovaikutuksen ansiosta tehtävän sisältämä epävarmuus vähenee.

Mumby (2013) korostaa organisaatioiden erottumista muista avoimista systeemeistä niiden kommunikatiivisesta luonteesta johtuen. Mumby (2013, s. 117) määrittelee neljä eri ominaisuutta systeemiajattelulähtöiselle kommunikoinnille:

1. Kaikki toiminta on kommunikatiivista luonteeltaan. Esimerkiksi henkilö, joka sulkee huoneensa oven saattaa kommunikoida, että ei halua keskustella.
2. Kommunikointi ei tarvitse aikomusta. Esimerkiksi henkilö, joka on sulkenut huoneensa, oven saattoi sulkea oven vain pitääkseen metelin poissa, mutta voi silti olla avoin keskustelulle huoneessa.
3. Kommunikointi on kontekstuaalista ja suhteellista. Tilanteen ymmärtäminen ja reagointi muuttuvat sosiaalisen kontekstin sekä osallistujien mukana.
4. Systeemiajattelun kannalta ymmärtämisen ja reagoinnin oleellisin piirre on prosessien rytmittyminen. Esimerkiksi työpäivä koostuu erilaisista organisaation tapahtumista kuten tapaamiset, tauot, keskustelut ja vastaavat. Eri henkilöt rytmittävät päiväänsä eri tavoin, vaikka itse tapahtumat olisivat samoja, synnyttäen näin kilpailevia prosesseja.

2.2 Vuorovaikuttaminen ja suorituskky

Organisaatioilla on aina vuorovaikutuskulttuuri (Schein 2004, s. 1) ja sen piirteet, jotka edesauttavat tai haittaavat organisaation suorituskkyä sekä luovuutta. Kaikki alkaa tiedostamalla ja ymmärtämällä organisaation erilaisia ihmisiä ja toimintamalleja, jolloin näihin voidaan puuttua. Schein (1999, s. 41; 2004, s. 8-9) korostaa, että kulttuuritutkimuksessa on erityisen tärkeää ymmärtää miksi ihmiset tekevät jotain ja miten he näkevät oman roolinsa organisaatiossa sekä organisaation roolin ympäristössä ja maailmassa.

Vuorovaikutus muiden ihmisten kanssa alkaa aina muiden tiedostamisella ja huomioimisella. Kilpi (2016) korostaa, että vuorovaikutuksessa ja kommunikoinnissa ei ole pelkästään tärkeää se, että kuka on äänessä ja milloin vaan myös muut ympärillä olevat ihmiset. Kuka on hiljaa ja kuuntelee, kenet jätetään pois keskusteluista ja ketkä huomioivat minut sekä kenet minä huomioin. Schein (2004, s. 17) kuvailee kulttuurin olevan jatkuvaa kehitystä ja pienten tapahtumasarjojen jatkumoa, jotka muokkaavat jäsenien toimintamalleja ja olettamuksia. Kilpi (2016) toteaa, että kommunikoinnissakaan ei voi olla muutosta, mikäli toimintavoissa ei ole muutosta. Toisaalta muutos on jatkuvaa, mutta toiminta- ja kommunikointitavat tulee tiedostaa, jotta muutos tapahtuisi suotuisaan suuntaan. Tämä on Kilven (2016) mukaan erityisen tärkeää, sillä vuorovaikutuskulttuurilla sekä suorituskkyvällä on suuri riippuvuus toisistaan. Tämän takia organisaation tulisi huomioida vuorovaikutusverkoston suhteiden voimakkuus ja lukumäärä sekä sen jäsenten näkemys verkostoitumisen tärkeydestä.

Ihmisten keskinäistä vuorovaikutusta on tutkittu jo kymmeniä vuosia ja tavoitteina on ollut löytää toimia ja toistettavia toimintamalleja suorituskkyyn parantamiseksi. Pentland (2012) havaitsi, että menestyksekkään tiimin perusta ei ole ryhmän sisäisten keskusteluiden sisältö vaan se, miten keskustelut kommunikoidaan. Ryhmien suorituskkyyn tärkeimmiksi muuttujiksi Pentland (2012) kertoo ryhmän energisyyden sekä sitoutuneisuuden virallisten tapaamisten ja kokousten ulkopuolella. Pentlandin (2012) tutkimuksessa menestyksekkäiden ryhmien kommunikoinnin ja vuorovaikutuksen erot tavoitteissa tai ryhmämuodossa olivat pieniä.

Pentland (2012) havaitsi tutkimuksessaan, että menestyksekkäät ryhmät jakoivat muutamia ominaisuuksia:

1. Ryhmän jokainen jäsen puhuu ja kuuntelee suunnilleen yhtä paljon, jolloin osallistuminen on lyhyttä ja tiivistä.
2. Jäsenet juttelevat kasvotusten ja eleet ja kommunikointi ovat energisiä.
3. Jäsenet verkostoituvat kaikkien jäsenten kanssa eivätkä vain johtohahmojen.
4. Jäsenet vuorovaikuttavat kaikkien jäsenten kanssa.
5. Ryhmän jäsenet irtautuvat hetkittäin ryhmästä, käyvät vuorovaikuttamassa muiden ryhmien ja ihmisten kanssa ja jakavat saadun tiedon omalle ryhmälle.

Penland (2012) korostaa myös, että ryhmän menestys ei johdu tähtiyksilöistä tai yksilöiden ratkaisukyvyistä. Sen sijaan ihmisten kyky vuorovaikuttaa keskenään sekä tämän vuorovaikutuksen laatu ovat kriittisiä tekijöitä menestyksekkäille tiimeille.

Eri yritysten työn luonne sekä arvонуontitavat ovat tärkeitä ymmärtää, kun pohditaan muutosta vuorovaikutuskulttuurissa. Kun haetaan lisää sitoutumista ja ryhmien sisäistä energiaa voidaan turvautua useampiin pientyöskentely- ja projektitiloihin. Lindsay et al. (2014) kertovat puhelinkeskusyrytyksestä, jossa suorituskkyyn kasvu lisääntyi, kun taukotiloja lisättiin ja työntekijät pystyivät kommunikoimaan toisilleen enemmän ja jakamaan tietoa. Vaikka taukotiloissa käytetty aika lisääntyi, niin tuottavuus nousi koska omaa työskentelyä pystyttiin tekemään tehokkaammin ja tuottavammin. Tä-

mänlaisesta suorituskyvyn kasvusta Lindsay et al. (2014) antavat esimerkin, että yksi työntekijä keksii tavan, miten ratkaista työlle ominainen ongelma. Kuitenkin tämä tieto on aluksi vain tämän kyseisen yksilön tiedossa, eikä hyödytä yritystä kuin tuon yhden työntekijän verran. Mikäli tämä yksilö on hieman kauemmin poissa itse työskentelystä ja jakaa tämän uuden tavan työskennellä muille työntekijöille hyötyy siitä yhä useampi työntekijä, jolloin yritys hyötyy siitä moninkertaisesti. Pentland (2012) kertoo yhdestä tutkimuksen tapauksesta, jossa nuoren teknologian toimitusjohtaja halusi lisätä jäsenten kommunikointia luomalla erilaisia epävirallisia tapahtumia. Tämä ei kuitenkaan tutkimuksessa osoittanut lisääntyntä aktiivisuutta kommunikoinnissa. Haluttu reaktio saatiin aikaiseksi, kun yritys pidensi pöytiä ruokailutilassa ja yhteen pöytään mahtui enemmän toisilleen tuntemattomia ihmisiä, jolloin kommunikointi lisääntyi merkittävästi jäsenten kesken.

Lindsay et al. (2014) kertovat toisesta epäonnistuneesta muutoksesta, jossa yrityksen tavoitteina oli lisätä työntekijöiden vuorovaikutusten määrää ja pohtivat, että se onnistuu parhaiten vähentämällä työpisteitä ja tekemällä niistä nimeämättömiä. Vuorovaikutusten määrä eri ryhmien ihmisten kanssa nousi 17 % mutta kokonaisvuorovaikutusten määrä laski 14 % ja oman ryhmän sisäinen vuorovaikutus laski 45 %. Tämä johtui siitä, että ihmiset eivät liikkuneet ollenkaan sen jälkeen, kun olivat löytäneet paikan työskennellä. Tilasuunnittelussa olisi pitänyt paremmin huomioida tarvittavat tavoitteet. Yrityksessä työskenneltiin pääosin tiukasti omissa pienissä ryhmissä mutta tietoa täytyi välillä lähteä etsimään muista ryhmistä, jonka jälkeen palattiin omiin ryhmiin. Ryhmillä ei ollut aina mahdollisuutta olla tiukasti tekemisissä keskenään, vaikka ulkopuolista informaatiota olikin helpommin saatavilla. Tämä johti oman ryhmän sisäisen kommunikaation romahtamiseen ja tuottavuuden radikaaliin laskuun.

Alla on käsitelty teorian pohjalta havainnoituja muuttujia, jotka heijastavat vuorovaikutuskulttuuria ja joita tässä tutkimuksessa pidetään tärkeinä huomioitavina muuttujina.

2.2.1 Yhteenkuuluvuus

Pentland (2012) käyttää termiä sitoutuminen kuvaamaan ryhmän jäsenten taipumusta kommunikoida ja jakaa energiaa ryhmän eri henkilöiden kesken. Usein Pentlandin (2012) tutkimuksessa ryhmän johtajat ja johtajan lähimmät kollegat jakoivat paljon ideoita keskenään. Tällöin ryhmän sisälle syntyy erikseen toinen ryhmä, joka sulkee muita ryhmän jäseniä ulkopuolelle. Tämä on erityisen tärkeää huomata, koska sillä on suuri vaikutus ryhmän suorituskyykyyn, sillä ideointi ja ratkaisukyky rajoittuvat käytännössä ryhmän sisällä olevalle ryhmälle. Pentland (2012) korostaa, että ryhmän kaikkien jäsenten tulisi osallistua kommunikointiin ja luoda energiaa koko ryhmälle, jotta ryhmän suorituskyyky olisi mahdollisimman hyvä. Tämä on erityisesti haaste etäsuhteessa toimivilla ryhmillä. Pentland (2012) löysi tutkimuksessaan, että varsinkin sijoituskeskusteluissa huonosti sitoutuneiden ryhmien päätökset olivat taloudellisesti heikompia kuin vahvasti sitoutuneiden ja energisten ryhmien.

Losada (2016) määrittää Yhteenkuuluvuuden tärkeäksi kontrollitekijäksi, kun pohditaan ryhmien mahdollisuuksia korkeaan suorituskyykyyn. Mitä korkeampi yhteenkuuluvuus tiimillä on, sitä korkeampi potentiaalinen suorituskyyky. Korkealla yhteenkuuluvuudella organisaation jäsenet ja ryhmät kokevat omistajuutta sekä vastuuta ongelmanratkaisusta, joka edistää tehokkuutta (Mohamed et al. 2004, 131-133). Kun ryhmän jäsenet kokevat halua kommunikoida ja vuorovaikuttaa aktiivisesti muiden ihmisten kanssa tämän ryhmän suorituskyyky kasvaa. Mitä tiiviimmät ja tiheimmät ovat ryhmän sisäiset vuorovaikutusverkostot sitä parempi on ryhmän suorituskyyky. (Grund 2012, s. 1.) Bradley ja Hebert (1997, s. 339-340) korostavat, että yhteenkuuluvuutta tunteva ryhmä kokee olevansa yhdessä vastuussa ja ryhmän jäsenet tukevat toisiaan edistään näin myös ryhmän sisäisten konfliktien käsitteilyä. Losada (2016) vertaa yhteenkuuluvuutta joukkueurheiluun, jossa pelkällä yksilön taituruudella

ei ole väliä, mikäli joukkue ei kykene yhdessä koordinoimaan toimintaansa. Pidemmillä aikavälillä keskinkertaisetkin työntekijät saavuttavat parempia tuloksia, mikäli yhteenkuuluvuus ryhmän sisällä on suuri. Yhteenkuuluvuuteen liittyy oleellisena tavoite. Mikäli ryhmällä ei ole selkeää yhteistä tavoitetta ovat he vain joukko ihmisiä. Tavoitteen tehokas kommunikointi ei kuitenkaan itsessään kasvata yhteenkuuluvuutta vaan se on vähimmäisvaatimus. Vuorovaikutuksen kannalta mielenkiintoista on tutkia kuinka hyvin ihmiset kokevat yhteenkuuluvuutta ja miten tämä heijastuu muissa muuttujissa. (Losada 2016.) Tang ja Yang (2004, s. 341-342) havaitsivat, että vastuuntunnolla sekä organisaation tavoitteilla oli positiivinen vaikutus suorituskyykyyn. Tämä johtui ilmiöstä, jossa ryhmän jäsen koki suurta omistajuutta ongelmasta ja tavoitteista alkaen näin aktiivisesti johtamaan ongelmanratkaisua ilman formaalia johtajan asemaa innostaen näin muitakin.

Yhteenkuuluvuus on yksi perimmäisistä tekijöistä ryhmän suorituskyykyä tarkkailtaessa. Tässä tutkimuksessa halutaan tutkia miten hyvin organisaation jäsenet kokevat sitoutuvansa muihin organisaation ja ryhmän jäseniin sekä yhteisiin tavoitteisiin. Yhteenkuuluvuuden voidaan olettaa lopullisessa mallissa korreloivan positiivisesti kyykyyn tuottaa positiivista energiaa ja tuntemuksia työskentelyyn. Lisäksi korkea yhteenkuuluvuus näyttää liittyvän positiivisesti ongelmanratkaisuun yhteistyön avulla sekä matalaan valtaetäisyyteen sekä lisääntyneeseen avoimuuteen vuorovaikutuksille,

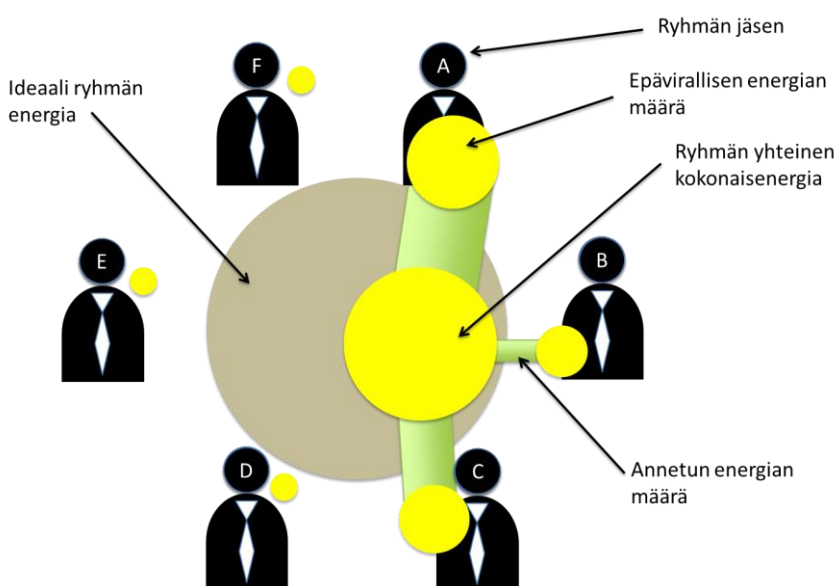
2.2.2 Tunteet ja energia

Tunneälykkyys (eng. Emotional Intelligence, EI) on teoria, joka perustuu kolmelle olettamukselle: (1) ihmiset toimivat ennakoimiensa seurausten perusteella (käytösolettamus), (2) tekojen vaikutukset tekijään muiden silmissä (normatiivinen oletamus) ja (3) kuinka helppoa käytös on toteuttaa (kontrolli oletus) (DeFranco et al. 2012, s. 21). DeFranco et al. (2012) argumentoivat, että kyseisessä teoriomallissa tärkeintä on ymmärrys, että ihmisen toimia eivät selitä pelkästään kyyky, mahdollisuus tai itsekkyyys. Teoriassa ihmisen toiminta on kokonaisuus monia eri motivaattoreita, jotka voivat olla ristiriidassa esimerkiksi henkilön itsekkyyden kanssa koska henkilö haluaa sosiaalista hyväksyntää teoillaan. DeFranco et al. (2012) korostavat, että tällöin ihmisen toiminta ei ole ennustettavaa ja ihmisen johtaminen vaatii syvempää ymmärrystä ihmisen motivaattoreista. Goleman (1995) määrittelee viisi tunneälykyyden mittaria: (1) omien tunteiden tunteminen, (2) omien tuntemusten hallinta, (3) sisäinen motivaatio, (4) tunneherkkyys ja (5) ihmissuhteiden hallinta. Ambady et al. (2015, s. 87) huomauttavat, että ryhmätyöskentelyssä tunneälykkyys on mahdollisesti enemmän kuin yksilöitten tunneälykkyysien summa. Tunnesignaaleilla kommunikointi voi olla erityisen tehokasta ryhmässä, joissa koordinoidaan keskenään riippuvaisia työtehtäviä ja ryhmätyöskentelyä (Ambady et al. 2015, s. 88). Losada (2016) esittää teorian suorituskyyvyn sekä tunteiden yhteydestä. Losada (2016) argumentoi, että organisaation korkea suorituskyyky korreloi kyykyyn tuottaa suuria ja positiivisia tunteita. Tätä tukee Baumaister et al. (2008) tutkimus siitä, että oppiminen ja erityisesti muistaminen korostuu, mikäli se tapahtuu tunnereaktion kanssa tai se herättää muuten tunteita.

Losada (2016) korostaa erityisesti, että pieni yhteenkuuluvuuden tunne, itsekeskeisyys sekä negatiivisuus voivat lukita organisaatiot ja yksilöt epäsuotuisiin ajattelumalleihin sekä kykenemättömiksi luovaan ajatteluun. Tämä on Losadan (2016) mukaan tyypillistä, sillä ihminen pyrkii pysymään omalla mukavuusalueellaan. Tällöin mikäli ympäristö ei haasta yksilöä eikä henkilö itse koe tarvetta pyrkiä mukavuusalueen ulkopuolelle voi työskentely ja ajattelu pysyä täysin muuttumattomana. Tämä ei ole haluttava asia nykyisessä jatkuvan muutoksen ympäristössä, jossa mukautuvaisuus sekä kyyky luovuuteen ovat kriittisiä tekijöitä menestykselle (Laing 2013; Kilpi 2016). Lisäksi Chang et al. (2012, s. 97) argumentoivat, että ryhmien sisäisen tunneälykyyden paranemisella oli positiivisia vaikutuksia ryhmän suorituskyykyyn. Chang et al. (2012) havaitsivat tutkimuksessa, että ryhmän jäsenten tai johtajan korkea tunneälykkyys heijastui koko ryhmän suorituskyyvyn nousuna. Tunteiden vaikutus

voi Losadan (2004, 2016) mukaan olla rajoittava, korostava tai näiden välistä. Energian määrä on sidonnainen avoimuuteen ja ongelma- sekä konfliktienratkaisumuuttujien väliseen tasapainoon. Liian suuri epäsymmetria muuttujien kesken tai painottuminen toiseen ääripäähän luo epätasapainon ryhmän luoman energian suhteen. Ryhmien pitkän aikavälin tavoitteiden tai pitkän projektin onnistumisen kannalta on tärkeää, että positiivista energiaa voidaan luoda tarpeeksi paljon ja kauan, jotta ryhmä kykenee saavuttamaan asetetut tavoitteet. Työskentelyn aikana on tärkeää, että ryhmä kykenee tuottamaan riittävästi energiaa oppimiseen, luovuuteen sekä innovatiivisuuteen, joita voidaan pitää tärkeinä kriteereinä, kun pohditaan työskentelyn onnistuneisuutta. (Losada 2016, s. 65.) Myös Ambady et al. (2015, s. 107, 114) havaitsivat ryhmien sisäisten tunteiden havainnoinnin ja käsittelyn havaittiin olevan positiivisessa vaikutuksessa suorituskyvyn kanssa ja ryhmädynamiikassa oli oleellista, keitä ryhmään kuului (Ambady et al. 2015, s. 107, 114).

Losada (2016, s. 63) tuo esiin myös positiivinen/negatiivinen suhteen (P/N). Ihmisten välistä toimintaa ohjaa vahvasti palaute vuorovaikutuksessa. Tätä palautetta annetaan jatkuvasti verbaalisesti sekä ei-verbaalisesti jatkuvasti. Mumby (2013) tuo esiin kommunikoinnille ominaisen piirteen tahattomuuden. Kommunikointia tapahtuu aina tahtomattakin ja tätä kuvaa hyvin Paul Watzlawickin kuuluisa lause ”Emme voi olla kommunikoidmatta – one cannot not communicate”. Losada (2004; 2016, s. 63), Gottman (2005), Fredrickson (2013), Figley ja Radey (2007) sekä Czapinski ja Peeters (1990) ovat havainneet tutkimuksissa, että tietty määrä positiivista palautetta vaaditaan sivuuttamaan negatiivinen palaute. Tämä määrä on vaihdellut tutkimuksissa mutta voidaan kuitenkin todeta sen olevan moninkertainen negatiiviseen määrään. Negatiivisella palautteella pyritään puuttumaan huonoon tai negatiiviseen käyttäytymiseen ja positiivisella edistämään hyvää tai positiivista työskentelyä. Losada (2016) pohtii P/N suhteen tärkeyttä tiimien suorituskävyssä ja toteaa, että se antaa tietoa jäsenten vuorovaikutuksesta mutta myös luo energiaa sekä luo kontrollia ryhmän jäsenille. Nämä tekijät ovat kriittisiä muuttujia tiimin sisäisen vuorovaikutuksen verkostossa ja ryhmä kykenee, joko luomaan tai poistamaan energiaa P/N suhteen kasvaessa tai pienentyessä. Losada korostaa, että suhdeluvun ei tule kasvaa liikaa, sillä tiimien sisäisessä vuorovaikutuksessa tulee säilyttää tasapaino ja liikaa ”hyvää” tai ”pahaa” on myös haitaksi suorituskävyllä. Näiden kahden suhde on tärkein. Ihmiselle on ominaista painottaa negatiivisuutta, jota kutsutaan negatiivisuusvääristymäksi (Losada 2016, s.65). Tämä taipumus on syy minkä takia positiivisen palautteen määrän tulee olla suurempi kuin negatiivisen.



Kuva 1. Kuinka ryhmän jäsenet osallistuvat koko ryhmän toimintaan (Pentland 2012).

Kuva 1 näyttää Pentlandin (2012, s. 6) kuvaaman tilanteen, jossa on energian epäsymmetria ryhmässä. Kuvasta huomataan, että henkilöt A ja C jakavat paljon omaa energiaa ryhmän toimintaan ja henkilö B hieman. Loput ryhmän jäsenistä eivät osallistu ryhmän toimintaan oikeastaan ollenkaan. Tämä voi johtua kahdesta syystä: (1) Henkilöt D, E ja F ovat passiivisia ryhmän toiminnassa vapaaehtoisesti tai Pentlandin (2012) mainitsema tilanne (2) hierarkkisen ryhmän johtaja C jakaa käskyjä ryhmälle ja johtajan lähimmät kollegat A ja B vahvistavat näitä käskyjä. Tilanne on sama kuin yhteenkuuluvuus muuttujassa esitelty tilanne, jossa ryhmän sisälle muodostuu uusi ryhmä. Tämä vähentää ryhmän sisäistä vuorovaikuttamista sekä mahdollisuutta osallistua.

Energiatasokaan ei Pentlandin (2012) mukaan ole vakio menestyksekkäässäkään ryhmässä vaan aaltoilee positiivisten ja negatiivisten tapahtumien mukaan. Esimerkkinä Pentland (2012) kertoo byrokraattiset kokoukset, joissa käsitellään toiminnan kanssa negatiivisia asioita, jolloin ihmiset ovat passiivisia eivätkä kommunikoi keskenään. Tämän vastakohtana voi toimia Pentlandin (2012) mukaan esimerkiksi uuden merkittävän ratkaisun kehittäminen, jolloin ihmiset innostuvat ja rupeavat keskustelemaan ja jakamaan ajatuksia aktiivisesti. Energia- ja tunnetasolla on tärkeä merkitys ryhmän jäsenten hyvinvointiin ja jaksamiseen työssä. Hyvinvoivat ryhmän jäsenet ovat tutkitusti sitoutuneempia, tyytyväisempiä sekä terveempiä (Albrecht 2012, s. 546-547; Cropanzano & Wright 2000, s. 91). Organisaatioilla on myös ilmaistuja arvoja, joiden tulisi toimia ohjeina organisaation jäsenten toiminnalle. Mikäli nämä arvot ovat ristiriidassa syvien olettamusten kanssa tai vievät jäsenten energiaa niiden tuoman energian suhteen jäävät ne pelkästään hyviksi aikeiksi (Losada 2016). Korkean suori-tuskyvyn omaavat ryhmät voivat mahdollisesti luoda, jopa niin paljon positiivista energiaa ja tunnetta, että siitä hyötyvät muutkin ryhmät. Korkean energian ryhmät saavuttavat tavoitteet aikarajojen puitteissa ja nauttivat työskentelystä. Vastaavasti vähän energiaa luovat ryhmät saavuttavat harvoin tavoitteita sekä kokevat työnsä raskaaksi ja uuvuttavaksi. (Losada 2016.)

Vuorovaikutuskulttuuria tutkittaessa on tunteiden ja energian tutkimiselle paljon teoreettista painoarvoa, joten tutkimuksessa halutaan nähdä, miten hyvin ihmisten keskinäinen vuorovaikutus kykenee tuottamaan energiaa ja positiivisia tuntemuksia työskentelyyn. Tunne ja energia -muuttuja korreloi teorian pohjalta todennäköisesti positiivisesti varsinkin yhteenkuuluvuus sekä avoimuus muuttujien kesken.

2.2.3 Yksilöllisyys

Työtapojen, -paikkojen ja -ajan muuttuessa täytyy myös pohtia määritelmiä organisaatioille sekä yhteisöille. Kilpi (2016) korostaa erityisesti sitä, mikä tuo yksilöt yhteen. IBM (2016) sekä varsinkin yhteistyöskentely-ympäristöjen tutkimus (esim. Laing 2013, Moriset 2013) ovat huomanneet työntekijöiden kohonneen tarpeen yksilöityyn työskentelyyn, itsensä ilmaisemiseen sekä autonomisempaan työskentelyyn. Näiden hyödyt työntekijöiden hyvinvoinnissa ja tuottavuudessa, asiakaspalvelussa ja sen laadussa on myös havaittu (IBM 2016, s. 3; Laing 2013, s. 8). Kilpi (2016) pohtii kirjassaan, että mitä intohimoisempia ihmiset ovat sitä enemmän he haluavat toimia yhteisiä tärkeäksi koettuja asioita tekevien ihmisten kanssa. Organisaatioiden rajat ovat laajenemassa ja monipuolistumassa verkostoitumisen ja yhdessä tekemisen takia. Tästä johtuen on tärkeää huomioida minkä takia ihmiset kokevat kuuluvansa yhteen ja sitoutumaan yhteiseen työskentelyyn. Sitoutuminen on tärkeä tekijä, kun työntekijän työtä tarkastellaan ja Florida (2002) toteaa, että uudet sukupolvet koostuvat osaajista, jotka ovat intohimoisia ja sitoutuneita mutta jotka vaativat enemmässä määrin työympäristöltä arvostusta, autonomiaa sekä muita osaavia ihmisiä. Kilven (2016) mukaan näille asiantuntijoille on tärkeää, että heillä on vaikutusvaltaa elämäänsä sekä erityisesti miksi ja keiden kanssa he työskentelevät. Florida

(2002) lisää myös, että nämä työntekijät tulevat olemaan kriittisessä asemassa tulevaisuuden kilpailussa ja yrityksille on kehittynyt paineita saada tätä osaavaa ja motivoitunutta työvoimaa omaan organisaatioon.

Vuorovaikutuskulttuurin kannalta yksilöllisyys on mielenkiintoinen, sillä vahvasti organisaatioon ja organisaatiokulttuuriin samaistuvat henkilöt voivat teorian pohjalta, joko tukea hierarkiaa ja sääntöjä tai haluta autonomiaa työssään. Se miten tämä muuttuja korreloi muiden muuttujien kanssa voi kokonaisuuden kannalta lisätä tietoa asiakasyrityksen vuorovaikutuskulttuurista paljonkin.

2.2.4 Ongelmanratkaisu

Yksinkertaisten työtehtävien automatisoituessa korostuu ihmisten keskinäinen vuorovaikutus ongelmia ratkaistaessa (Laing 2013, s. 5). Digitalisaatio ja paikasta riippumaton työskentely on mahdollistanut ihmisten keskinäisten verkostojen räjähdysmäisen kasvun ja näitä verkostoja voidaan käyttää hyödyksi välittömästi (Kilpi 2016, Laing 2013). Globaali kilpailun kasvu, globaalit tapahtumat, teknologian mahdollistama työskentely ja moni muu asia tuottavat jatkuvasti epävarmuutta työskentelyyn ja yritysten arkeen. Kilpi (2016) korostaa, että tulevaisuuden luovassa työskentelyssä ja ongelman ratkaisemisessa korostuu tämän epävarmuuden sieto ja hallinta. Organisaatioiden itseorganisointikyky on tärkeässä asemassa tässä vaiheessa ja ihmisten välinen vuorovaikutus korostuu (Kilpi 2016; Weick 1995). Kilpi (2016) korostaa, että usein organisaatioiden jäsenten on helppo syyttää epävarmuutta ja tiedon puutetta ongelmista työskentelyssä tai organisaatiossa. Lisäksi saadun tiedon monitulkinnallisuus lisää entisestään hämmennystä. Tästä syystä on tärkeää, että ihmiset kykenevät keskustelemaan epävarmuudesta sekä omista tulkinnoistaan. Tätä epävarmuutta käsitellään helposti myös ammattitaidottomuutena tai heikkoutena, joka tulee kitkeä pois. Usein myös yksimielisyyttä pidetään tärkeänä hyvän ratkaisun merkinä. Usein nämä kaksi asiaa sulkevat pois ihmisten halun tuoda esiin erilaisia näkemyksiä ja tulkintoja, joka rajaa organisaation kykyä reagoida jatkuvasti muutoksessa olevaan työympäristöön. Pelkkä kommunikoinnin lisääminen ei itsessään ratkaise ongelmia vaan ongelmanratkaisu on usein iteratiivista keskustelua ja ehdotelmien tekemistä, joka vaatii ihmisten osallistumista ja oppimista. (Kilpi 2016.) Vuorovaikutuksen kannalta on mielenkiintoista tutkia pyrkivätkö ihmiset ratkaisemaan ongelmia turvautumalla muihin organisaation jäseniin vai hierarkiaan ja sääntöihin.

Ongelmanratkaisu on oleellinen tekijä ryhmien suorituskkyä tutkittaessa. Mitä nopeammin ongelman ratkaistaan, sitä tehokkaampana voidaan ryhmää pitää. Teorian pohjalta voidaan olettaa, että korkea ongelmanratkaisu muuttuja korreloi positiivisesti korkeaan yhteenkuuluvuuteen, korkeaan konfliktitilanteet arvoon sekä pieneen valtaetäisyyden arvoon.

2.2.5 Verkostoituminen

Kilpi (2016) tuo esiin Mooren lain sekä Metcalfen lain vaikutuksia toisiinsa. Mooren lain (Schaller 1997) mukaan transistorien määrä mikropiireissä kaksinkertaistuu noin kahden vuoden välein. Metcalfen lain (Hendler & Golbeck 2008) mukaan kommunikaatioverkon arvo on verrannollinen verkon käyttäjien lukumäärän neliöön, kun taas verkoston kustannukset nousevat lineaarisesti koon kanssa. Näiden lakien yhdistelmän mukaan kommunikaatioverkon arvo nousee sen koon mukana mutta keskimääräinen kustannus laskee (Kilpi 2016). Tällä on suuri vaikutus nykyisessä tietotyössä, jossa työskentely on vuorovaikutusta toisistaan riippuvien ihmisten kesken. Kilpi (2016) esittää myös, että verkoston kyky tuottaa arvoa lisääntyy, kun kyetään luomaan kommunikointiverkosto, jossa jokainen

vuorovaikutus hyötyy muista vuorovaikutuksista ja kokonaishyöty kasvaa jokaisesta vuorovaikutusta.

Yksittäiselle ihmiselle tieto ei aina tuota arvoa. Kun ihminen on verkostoitunut ja kykenee jakamaan ja vastaanottamaan tietoa on tiedolla arvoa (Kilpi 2016, s. 31). Kuten aiemmasta Metcalfen laista nähdään, on verkoston koon ja jaetun tiedon välillä merkitystä. Tieto itsessään ei kuitenkaan lisää arvoa vaan tiedon määrä ja saavutettavuus kasvattaa verkoston potentiaalista arvoa. Arvoa realisoituu vuorovaikutusten avulla. (Kilpi 2016). Verkostoja ei johdeta yritysten tavoin vaan niiden jäsenillä on yhteinen näkemys yhteistyöstä sekä verkoston toimintatavoista, jolloin jokainen jäsen osallistuu oman organisaationsa näkökulmasta ja sen etujen mukaisesti (Kinnunen 2004, s. 103).

Kilpi (2016, s. 30-31) pohtii kirjassa yritysten ja tietotaidon suhdetta. Nykyään tietotaito sekä luovuus nähdään kriittisinä menestykselle ja Kilpi (2016) nostaakin nämä yritysten tärkeimmiksi arvonaluoksiksi. Kilpi (2016) toteaa myös, että tietotyöntekijän osaaminen on pitkän ja jatkuvan oppimisen tulosta, jonka takia tätä osaamisen akkumuloitumista voidaan pohtia muistuttavan pääoman kertymistä. Kuitenkin tietotaidon ja rahan suurin ero on, että raha on universaalista ja tietotaito on aina kontekstuaalista ja riippuvaista siitä kuka tekee mitä, missä ja keiden kanssa. Tämän takia tietotaitoa ei voida käsitellä yleisesti resurssina tai aina saatavana olevana työnä. Tietotyön arvo syntyy ratkaisemalla tiettyjä ongelmia tietyssä ympäristössä. Yritys voi siis luoda arvoa kaikkein tehokkaimmin, kun työtä tekevät mahdollisimman paljon tietotaitoa omaavat ihmiset sekä nämä työntekijät kykenevät mahdollisimman tehokkaaseen vuorovaikutukseen ongelmien ratkaisemiseksi eli arvonaluokseksi. Tämä vuorovaikutusverkko työntekijöiden kesken laajentaa osaamista ja edistää ongelmanratkaisua mutta vaatii myös työntekijöiden sitoutumista verkostoon. Työntekijöiden tulee tuntee omistajuutta tämän verkoston ylläpidosta ja laajentamisesta, joka tarkoittaa jatkuvaa oppimisprosessia eli samalla yrityksen omistama tietotaito kasvaa. (Kilpi 2016, s. 31.)

Verkostoitumisen lisäämiselle muuttujiin on paljon teoreettista mielenkiintoa ja syitä vuorovaikutuskulttuuria tutkittaessa. Tätä kyseistä muuttujaa tutkittaessa halutaan nähdä miten aktiivisesti asiakasorganisaation jäsenet pyrkivät verkostoitumaan. Korkea verkostoitumisen arvo oletettavasti korreloi vahvasti korkean avoimuuden kanssa.

2.2.6 Viestintätavat

Allenin käyrä (1977) kuvastaa fyysisen etäisyyden ja kommunikaation määrän negatiivista suhdetta eli etäisyyden kasvaessa kommunikaatiokertojen määrä vähenee. Tiloissa tämä näkyy siten, että ihmisellä on paljon suurempi taipumus kommunikoida ihmisen kanssa, joka on kymmenien metrien päässä mutta ei juuri koskaan kollegan kanssa, joka on eri rakennuksessa. Sähköiset viestintävälineet ovat kuitenkin mahdollistaneet kommunikoinnin ajasta ja paikasta riippumatta. Lindsay et al. (2014) löysivät kuitenkin tuloksia siitä, että Allenin käyrä pitää paikkansa myös sähköisessä vuorovaikutuksessa. Yhdessä Lindsay et al (2014) tutkimuksessa organisaation jäsenet, jotka jakoivat toimiston keskenään, olivat 20 % todennäköisemmin vuorovaikutuksessa myös sähköisesti kuin ihmisten kanssa, jotka eivät olleet yhtään toimistolla. Tällä oli vaikutuksena, että toimistolla käyvät jäsenet lähettivät toisilleen neljä kertaa useammin sähköposteja kuin etäkollegoille ja toteuttivat projektit 32 % nopeammin.

Pentland (2012) määrittää ryhmän sisäisen energian kuvaamaan kuinka paljon ryhmän jäsenet osallistuvat ja jakavat koko ryhmän sisäiseen toimintaan sekä vuorovaikutuksen luonnetta. Energiaa kye-

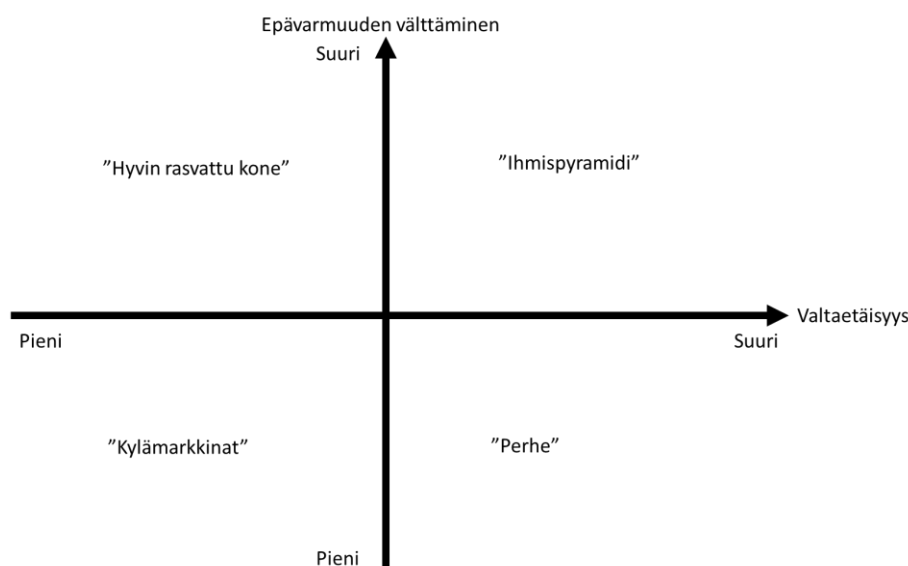
tään luomaan tehokkaimmin kasvokkain, sillä positiiviset signaalit ja hyväksyntä on helpompi lähettää ja vastaanottaa. Toiseksi tehokkainta energian luonti on puhelimesta tai videopuhelulla, mutta niiden teho laskee mitä enemmän ihmisiä niihin osallistuu. Sähköposti ja tekstiviestit olivat heikoimpia kommunikoinnin keinoja luoda energiaa ryhmän kesken.

Viestintätavat on helposti vuorovaikutuskulttuuriin liitettävä muuttuja. Tässä tutkimuksessa tällä muuttujalla on kaksi ulottuvuutta: Kasvokkain-sähköinen ja virallinen-epävirallinen. Aiempi ulottuvuus kiinnostaa, sillä sen saamat arvot voivat heijastua myös muissa muuttujissa kuten ankkuroitumisessa tai korkeassa avoimuudessa. Jälkimmäinen taas voi heijastella yhteenkuuluvuutta sekä tunnetta ja energiaa.

2.2.7 Valtaetäisyys

Hofstede et al. (2010) määrittelee valtaetäisyyden ilmiöksi, jossa heikommissa organisaation tai instituution asemassa oleva henkilö odottaa ja hyväksyy vallanjaon epätasaiseksi. Hofstede et al. (2010) määrittävät valtaetäisyyden myös yhdeksi kansallisen kulttuurin piirteeksi. Tutkimuksessaan he kuvailevat myös valtaetäisyyden vaikutuksia organisaatiossa. Suuren valtaetäisyyden kulttuureissa johtajat olivat vahvoja auktoriteetteja, joita työntekijät eivät voi kyseenalaistaa. Khatri (2009, s. 3) kertoo tutkimuksessaan valtaetäisyydestä Francesco ja Chenin tutkimuksen tuloksista, joiden mukaan korkean valtaetäisyyden organisaatioissa alaisten osallistuminen päätöksentekoon voitiin nähdä johdon heikkoutena tai kykenemättömyytenä. Khatri (2009) mukaan alaiset eivät toisaalta uskalla edes tuoda esille omaa mielipidettä tai kritiikkiä peläten häpeää tai että häpäisevät toisen henkilön. Lisäksi Khatri (2009) argumentoi, että tämä edesauttaa kommunikointikuilun kehittymistä johdon ja alaisten välille heikentäen näin johdon päätöksentekoa. Pienellä valtaetäisyydellä johtajat taas kommunikoivat enemmän konsultoivasti ja asioista keskusteltiin ennen päätöksentekoa. Tällöin myös emotionaalinen etäisyys on pieni ja työntekijöiden on helpompi lähestyä pomoa. Toisaalta tutkimuksessa havaittiin, että mikäli johtaminen on pelkästään enemmistöön pyrkimistä, työntekijät kokivat johtamistavan epämiellyttäväksi ja saattoivat kuvailla sitä jopa manipulaatioksi. (Hofstede et al. 2010, s. 63.) Suuren valtaetäisyyden kulttuureissa vahvaa hierarkiaa, joko suosittiin vahvasti eikä siitä haluttu vaihtaa demokraattisempaan tai sitten ihmiset kokivat vahvasti hierarkian negatiivisesti. Jälkimmäisessä tapauksessa johtajien ja työntekijöiden välille syntyi isoja erimielisyyksiä ja epäluottamusta. Eri valtaetäisyyden tutkimuksissa (esim. Begley & Zhang 2011, Yuan & Zhou 2015) korostetaan sitä, että mikä länsimaissa ymmärretään korkeaksi valtaetäisyydeksi, tulee kuitenkin uudelleen määritellä, kun työskennellään kulttuurissa, jossa on todella korkeat valtaetäisyydet esimerkiksi Kiinassa.

Vallanjako tapahtuu Hofsteden et al. (2010) mukaan johtajien mukaan eikä johdettavien. Toisaalta tutkimuksessa korostetaan, että johtajuutta ei voi olla ilman tahtoa totella. Tutkimuksessa ei havaittu säännönmukaista eroa eri ääripäiden työn tehokkuudessa. Hofstede et al. (2010) pohtivat tämän johtuvan siitä, että eriasteiset valtaetäisyydet toimivat eri työtavoissa ja -paikoissa. Tutkimuksessa pohdittiin myös valtaetäisyyden ja epävarmuuden siedon suhdetta. Näiden pohjalta luotiin nelikenttä (Kuva 2):



Kuva 2. Valtaetäisyyden ja epävarmuuden välttämisen suhde (Hofstede et al. 2010)

Jossa on neljä eri kategoriaa:

- ”Hyvin rasvattu kone” kuvastaa tilannetta, jossa on pieni valtaetäisyys mutta epävarmuutta siedetään huonosti. Tällöin ratkaisujen tulisi syntyä luonnostaan eikä hierarkian avulla.
- ”Kylämarkkinat” kuvastaa tilannetta, jossa on pieni valtaetäisyys ja epävarmuutta siedetään hyvin. Tällöin ei ole tarvetta synnyttää keskitetty auktoriteettia tai luoda rakennetta tapahtumille.
- ”Ihmispiramidissa” on suuri valtaetäisyys ja epävarmuutta ei siedetä. Tällöin luodaan vahva auktoriteetti, joka jakaa käskyjä ylhäältä alaspäin hierarkkista rakennetta pitkinä.
- ”Perhe” kuvastaa tilannetta, jossa on ns. perheen pää päättämässä auktoriteetilla mutta ei ole erityistä rakennetta tapahtumilla.

Hofstede et al. (2010) määrittivät lisäksi ominaispiirteitä suurelle ja pienelle valtaetäisyydelle:

Suuri:

- Tukee enemmän poliittista kuin strategista pohdintaa.
- Tukee enemmän henkilökohtaista suunnittelua ja kontrollointia. Mitä ylempänä hierarkiassa sen vähemmän kumpaakin.
- Prosessorientoituminen

Pieni:

- Työntekijään luotetaan enemmän työskentelyssä.
- Tulorientoituminen.

Pentland (2012) havaitsi tutkimuksessaan, että energian jakautuminen ryhmän kesken oli yleensä epäsymmetristä johtuen hierarkiasta ja valtaetäisyyksistä. Yleinen tilanne tutkimuksessa oli, että ryhmällä oli johtohahmo ja johtajan lähimmät apujohtajat, jotka viestivät keskenään vahvasti sekä välittivät hiljaista tietoa toisilleen. Tällöin kuitenkin ryhmän muitten jäsenien energiataso ja osallistuminen jäivät erittäin vähäiseksi. Pentland (2012) korostaa, että ongelma oli usein ratkaistavissa, kun tutkimuksen data jaettiin ryhmän jäsenten kesken. Tämä objektiivinen havaintoaineisto toimi katalysaattorina muutokseen erityisesti johtoasemassa oleville.

Valtaetäisyys on tärkeä osa vuorovaikutuskulttuuria, sillä se vaikuttaa välittömästi sekä välillisesti ihmisten tapoihin vuorovaikuttaa keskenään sekä vuorovaikutusten luonteeseen. Valtaetäisyyden oletetaan korreloivan negatiivisesti avoimuus sekä yhteenkuuluvuus muuttujien

2.2.8 Konfliktitilanteet

Organisaation jäsenten konfliktit voidaan jakaa kahteen kategoriaan: kognitiiviset, jotka kuvaavat työtehtävään liittyviin sekä erimielisyyksiin työtehtävän määrittelystä tai sen ratkaisumallista johtuvia konflikteja (Jehn 1995, Putnam & Wilson 1982) ja toisena ihmissuhteisiin liittyvät konfliktit, joihin liittyy tunteita (Thomas 1992, Jehn 1997). Ihmissuhteisiin liittyvät konfliktit luovat usein vahvoja tunnelatauksia, jolloin vuorovaikuttamisesta tulee kireätä sekä vihamielistä (Jehn 1994, Jehn & Mannix 2001). Jehn (1997, s. 549) korostaa, että konflikteilla on negatiivinen vaikutus ryhmien suorituskyykyyn. Kyseisessä tutkimuksessa havaittiin, että erityisesti ihmissuhteisiin liittyvät ja negatiivisia tuntemuksia herättävät konfliktit huononsivat suoritusta. Tämä ilmiö vahvistui, mikäli ryhmän jäsenillä oli taipumusta tuoda esiin negatiivisia tuntemuksia ja mielipiteitä. Tämä aiheutti Jehnin (1997, s. 549) mukaan keskittymisen puutetta sekä epäoleellisiin asioihin puuttumista. Teorian mukaan kognitiiviset konfliktit voivat myös lisätä suorituskyykyä (Bourgeois 1985, Eisenhardt & Schoonhoven 1990) ja Jehn (1997, s.550) havaitsi, että erityisesti ryhmät joissa kognitiivisia konflikteja oli harvoin, mutta ne nähtiin tärkeinä, menestyivät. Ryhmät, joissa kognitiivisia konflikteja oli useita ja niiden vaikutus nähtiin vähäisenä, suorituskyyky oli matala. Myös ryhmän sisäiset arvot ja oletukset havaittiin tärkeiksi kognitiivisissa konflikteissa (Jehn 1997, s. 550). Mikäli ryhmä kykeni käsittelemään kognitiiviset konfliktit ryhmän sisäisten sovittujen arvojen ja normien mukaisesti konfliktit todennäköisesti lisäsivät suorituskyykyä. Chênevert et al. (2008) havaitsivat, että johtajien puuttumisen konfliktien ratkontaan oli riippuvainen konfliktin tyypistä. Kognitiivisiin konflikteihin toimi inspiroiva sekä motivoivat johtamistyyli, kun taas passiivinen johtaminen sekä liiallinen asian järkeily edistivät konfliktien muodostumisia Chênevert et al. (2008) huomasivat myös, että yksilöllinen huomioiminen sekä motivoiminen auttoivat ratkaisemaan ihmissuhteisiin liittyviä konflikteja, kun taas passiivinen suhtautuminen sekä alaisten jatkuva tarkkailu vahvistivat konflikteja.

Konflikteissa sekä tilanteissa, joissa henkilö kokee menettävänsä jotain tai olevansa vailla kontrollia vuorovaikuttaminen lisääntyy (Srivastava 2015, s.257). Lisäksi Srivastava (2015) huomasi, että tämä toimintamalli oli voimakkaampi kuin tilanteessa, jossa vuorovaikuttamisella olisi saavutettu jotain. Tutkimuksessaan Srivastava (2015) tutki henkilön hierarkkista asemaa sekä asennoitumista ongelmiin konfliktissa tai epäsuotuissa tilanteissa. Tutkimuksen mukaan korkeassa asemassa olevat henkilöt vuorovaikuttivat enemmän niin konflikteissa kuin voittotilanteissa verrattuna alemmassa asemassa oleviin. Toisaalta korkeassa asemassa olevat henkilöt eivät vuorovaikuttaneet yhtä useiden henkilöiden kanssa konflikteissa tai ongelmissa, sillä tukea haettiin usein vertaisilta, jolloin vuorovaikutusmahdollisuuksia oli vähemmän kuin alemmilla hierarkian portailla. Lisäksi Srivastava (2015) havaitsi, että henkilöllä joilla oli taipumusta syyttää ulkopuolisia voimia ongelmistaan vuorovaikuttivat vähemmän ongelmatilanteissa ja enemmän kun asiat olivat hyvin. Päinvastainen ilmiö ilmeni ihmisissä, jotka luottivat omaan osaamiseen ja menestymiseen.

Konflikteilla on huomattava vaikutus ryhmien suorituskyykyyn ja sillä on pahimmillaan mahdollisuus vaikuttaa negatiivisesti moneen ihmiseen sekä projektiin. Tämän muuttujan oletetaan reagoivan positiivisesti ongelmanratkaisu muuttujan kanssa eli mitä enemmän konflikteissa keskustellaan jäsenten kesken ilman hierarkian apua, sitä enemmän ongelmia kyetään ratkaisemaan yhteistyöllä.

2.2.9 Avoimuus

Avoimuus vuorovaikutukseen voidaan nähdä tärkeäksi kahdella eri tavalla: organisaation sisäinen avoimuus vuorovaikutukselle (Haney 1967, Likert 1967, Bing & Lounsbury 2000) sekä organisaation avoimuus ulkopuoliselle vuorovaikutukselle (Eisenberg & Witten 1987, Chesbrough & Crowther 2006, Laursen & Salter 2006). Sisäinen avoimuus mahdollistaa työntekijöiden sekä johtoportaan paremman yhteistyön ja motivaation. Lisäksi lisääntynyt kommunikointi lisäsi omistautumista tavoitteisiin. (Roethlisber & Dickson 1947, Perrow 1986.) Kun onnistutaan luomaan luottava ilmapiiri, jossa kukin osapuoli luottaa toiseen sekä uskaltaa jakaa ideoita saavutetaan parempi ongelmanratkenta sekä ongelmiin kyetään puuttumaan aiemmin (Eisenberg & Witten 1987). Avoimessa ilmapiirissä tulee kuitenkin kyetä huomioimaan aina konteksti niin tilassa, ihmisissä kuin jaetussa tiedossakin. Eisenberg & Witten (1987, s. 423) jakavat nämä kontekstit henkilökohtaiseen, ihmissuhde- sekä organisaatiotasoihin. Henkilökohtaisella tasolla tulee huomioida yksilölliset motiivit sekä halut jakaa henkilökohtaista tietoa, johon vaikuttaa voimakkaasti näkemys vastaanottavan puolen motiiveista ja persoonasta. Ihmissuhdetasolla kontekstiin vaikuttaa henkilöiden keskinäinen luottamus sekä aiempi historia. Lisäksi tämänkaltaisissa vuorovaikutustilanteissa korostuu hyväntahtoinen sekä ystävällinen käytös. Organisaationaalisessa avoimuudessa korostuu hierarkkinen status, tietoon liittyvä työtehtävä sekä organisaation tavoitteet. Innovatiivisuus on yhteydessä ihmisten jatkuvaan iteratiiviseen vuorovaikutukseen (Von Hippel 1988, Lundvall 1992). Tämän takia voidaan argumentoida, että mitä enemmän ihmiset ovat halukkaita vuorovaikuttamaan keskenään niin sitä suurempi mahdollisuus ihmisillä on innovoida. Ihmiset ryhmittäytyvät ja luovat heikkoja mutta nopeita luottamusverkostoja keskenään (Brown & Duguid 2000). Tähän liittyy oleellisena myös ihmisten halukkuus olla vuorovaikutuksessa. Mikäli ihminen ei koe tarvetta tai halua olla vuorovaikutuksessa ei ole syytä olettaa, että tätä nopeaa luottamustakaan syntyisi.

Chesbrough (2003a, 2003b) loi ”avoin innovaatio” mallin, jonka perusolettamuksia ovat, että tuotto-odotukset investoinneilta organisaation sisäiseen T&K:n ovat laskussa sekä yrityksen innovatiivisuudelle kriittisintä on, kuinka tehokkaasti organisaatio kykenee hyödyntämään ulkopuolista osaamista sekä ideoita. Lisäksi Chesbrough (2003b) argumentoi, että on entistä tärkeämpää kyetä yhdistämään ulkopuolista sekä omaa osaamista ja verkostoa, jolloin kyetään hyödyntämään muutoin menetetyt mahdollisuudet. Cohen ja Levinthal (1990) käyttivät termiä ”sisäistyspotentiaali” tapahtumille, jossa organisaatio investoi omaan kykyyn hyödyntää ulkopuolista teknologiaa. Laursen & Salter (2006) toteavat, että mitä avoimempi organisaatio on ulkopuolisille lähteille sekä verkostoille sitä potentiaalisesti innovatiivisempi se on.

Ryhmien sisäisestä vuorovaikutuksesta ja avoimuudesta Losada (2016, s. 64) tuo esiin tärkeitä tekijöitä tiimien suoriutuvuudessa. Minä-muut on tärkeä tekijä, sillä se kertoo ryhmän kyvystä huomioida sekä mukautua muihin ja toimintaympäristöön. Mikäli ryhmällä on korkea yhteenkuuluvuus niin Losada (2016) korostaa, että myös ryhmän minä-muuttuja on tasapainossa muut-muuttujan kanssa. Huonon suoriutuvuuden omaava ryhmä keskittyy liikaa minä-muuttujaan ja on usein itsekeskeinen ja työskentelyssä ei huomioida muita ja omaa työtä korostetaan. Ryhmän sisäinen avoimuus on myös tärkeä tekijä, jota Losada (2016) kuvailee tiedustelu-puolustautuminen ääripäillä. Hyvän suoriutuvuuden omaava ryhmä kykenee keskustelemaan avoimesti ja esittämään produktiivisia kysymyksiä, jolloin ratkaisuja on helppoa puolata ja puolustaa. Mikäli ryhmä pääasiallisesti vain puolustelee toimintaansa ei synny avointen keskusteluiden tuomia ratkaisuja ongelmiin ja jäsenten on vaikea tuoda omaa osaamistaan esille.

Avoimuus on suoriutuvuuden ennustajana ollut aiemmissa tutkimuksissa hyvin ristiriitainen ja vaikea muuttuja mutta se näyttäisi olevan hyvin kontekstisidonnainen. Mitä vaikeampi ja monitahoisempi

ongelma sitä paremmin avoimuus muuttujana näyttäisi toimivan. (Bell 2007, s. 597.) Tässä tutkimuksessa pyritään saavuttamaan mahdollisimman holistinen malli kuvaamaan laajaa ilmiötä, jolloin on perusteltua tutkia myös avoimuutta muuttujana. Avoimuuden tutkiminen on tärkeää vuorovaikutuksessa, sillä se tarjoaa tietoa ihmisten keskinäisistä toimintamalleista sekä olettamuksista. Aiemmin mainitut teoriat myös nostavat varsinkin avoimuuden ulkopuolisille verkostoille merkittäväksi muuttujaksi johdolle ja strategiselle tasolle. Tuloksissa voisi olettaa avoimuuden korreloivan positiivisesti tunteiden ja energian, yhteenkuuluvuuden sekä verkostoitumisen kanssa. Negatiivisesti avoimuus taas todennäköisesti korreloi valtaetäisyyden sekä ankkuroitumisen kanssa.

2.2.10 Ankkuroituminen

Yhteistyöskentely-ympäristön käsitteitä luodessa yksi oleellisimmista työtapaa kuvaavista käsitteistä on ankkuri. Greene ja Myerson (2011) käsittelivät tutkimuksessaan ihmisten kommunikointitapoja ja vertasivat sitä kyseisten ihmisten liikkuvuuteen päivän aikana. Ankkuri kuvastaa henkilöä, joka on aina paikalla työpaikalla ja toimii tukena muille organisaation jäsenille eli henkilö ei liiku ja kommunikoi paljon. Ankkuroitumisen havainnointi vuorovaikutuksessa onnistuu paremmin tutkimalla sen vastakkaista aktiviteettia eli etsintää. Etsinnällä kuvataan henkilöä, joka liikkuu paljon sekä aktiivisesti etsii vuorovaikutuksia (Lindsay et al. 2014). Etsintä on vastakkaista toimintaa ryhmän sisäiselle sitoutumiselle ja energian luonnille. Etsinnässä ryhmän jäsen vuorovaikuttaa muiden ryhmien tai ulkopuolisten henkilöiden kanssa. Etsintä ei kuitenkaan ole negatiivinen ilmiö vaan oleellinen osa työskentelyä ja ongelmanratkointia. Tulee kuitenkin huomioida, että etsintään käytetty aika ja energia on pois ryhmän sisäisestä vuorovaikutuksesta. Mikäli ryhmä ei kykene vuorovaikuttamaan muiden ryhmien tai ihmisten kanssa tulee etsintää korostaa kyseisen ryhmän kanssa. (Pentland 2012.) Erityisesti etsintä ja vaeltaminen muiden ryhmien luokse oli tärkeää luovaa työtä ja ongelmanratkaisua vaativissa ryhmissä, jolloin uusilla näkökulmilla on tärkeä rooli. On siis tärkeää huomioida ryhmän työskentelyn luonne sekä etsinnän ja sitoutuneisuuden keskinäinen ristiriita. Pentland (2012) tuo esiin myös ilmiön, jossa näennäisesti vaikuttaa, että ryhmän jäsenet etsivät ja vaeltavat tarkoituksena lisätä luovuutta ja innovaatiota. Kun ulkopuolista näkemystä kaivataan, niin turvaudutaan aina samoihin tunnettuihin lähteisiin tai organisaatioihin ja vain ja ainoastaan tiettyinä aikoina. Tällöin saatu palaute tai tieto on suhteellisen ennalta-arvattavaa eikä toimi tarkoituksenmukaisesti. Usein tämä ilmiö tapahtuu nimenomaan johdon kanssa. Pentland (2012) korostaa, että menestyksekkään ryhmät etsivät uusia näkökulmia jatkuvasti eivätkä vain tiettyinä aikoina sekä etsintä kohdistuu myös tuntemattomampiin lähteisiin.

Pentland (2012) huomauttaa, että vaikka energia, sitoutuminen ja etsintä voivat vaikuttaa itsestään selviltä ja triviaaleilta on niiden vaikutus kuitenkin jopa kolmanneksen eri ryhmien suorituskyvystä. Ei kuitenkaan riitä, että näitä muuttujia pelkästään lisätään vaan Pentland (2012) korostaa, että myös niiden luonnetta tulee ymmärtää sekä sitä miksi ne toimivat eri konteksteissa. Vaikka tutkimus (Pentland 2012) kuvastavat, että ryhmän sisäisten vuorovaikutusten määrän tulee olla kymmeniä kertoja työtunnissa, niiden määrällä on kuitenkin rajansa, jolloin ryhmän suorituskkyky laskee. Lisäksi ryhmän kesken tapahtuva kommunikointi on tasa-arvoista sekä tiivistä. Eri kontekstien merkitys vuorovaikutuksessa on myös tärkeää, sillä erilaiset vuorovaikutukset vaikuttavat eri tavoin liittyen työn luonteeseen sekä henkilöihin. Pentland (2012) sekä Lindsay et al. (2014) tuovat esiin, että tavat lisätä vuorovaikutusta eivät aina tuota haluttua tulosta, mikäli niiden taustaprosesseja ei ymmärretä.

Ankkuroituminen on erityisen tärkeä käsite yhteistyöskentely-ympäristöjä suunniteltaessa ja se on tärkeä muuttuja tässä tutkimuksessa. Matalan ankkuroituminen arvonn oletetaan korreloivan positiivisesti avoimuus sekä ongelmanratkaisu muuttujiin.

2.2.11 Muuttujien yhteenveto

Alla olevassa taulukko 2:ssa on koottu teorian pohjalta muodostetut muuttujat. Teoriakehyksen muuttujien valinta pohjautuu pääasiallisesti Hofstede et al. (2010), Kilven (2016), Mumbyn (2013), Losadan (2016), Lindsay et al. (2014), Pentlandin (2012), Scheinin (1990, 1999, 2004) sekä Weickin (1979, 1995) tutkimuksiin sekä näiden tutkijoiden korostamiin teemoihin. Kyseiset tutkimukset ovat joko vuorovaikutuksen tai kulttuurin yleisesti arvostettuja perusteoksia tai kuvaavat hyvin työtapojen muutoksen tutkimuksissa (esim. Haapamäki et al. 2011; Laing 2013; Kilpi 2016; Kojo & Nenonen 2014, 2016) havaittuja sekä Workspace Oy:n tunnistamia ilmiöitä ja muutossuuntia. Tämän jälkeen haettiin lisätutkimuksia mainittujen tutkijoiden löytämien ilmiöiden ja teemojen alalta sekä mahdollisesti sopimattomia muuttujia poistettiin tai tarkennettiin yhdessä Workspace Oy:n henkilöstön kanssa. Poistettu muuttuja oli diversiteetti sekä erityisesti avoimuus ja yksilöllisyys vaativat eniten tarkennusta siihen mitä etsitään ja millä termeillä.

Taulukkoon 2 on lisäksi liitetty muuttujan molemmat ääripäät kuvaamaan ilmiötä sekä mahdollistamaan mittaamisen. Ääripäihin on liitetty + kuvaamaan tilannetta kun muuttuja saa suuremman arvon kyselyssä ja – kun saa pienemmän arvon. Nämä merkit eivät kuvasta sitä onko ääripää parempi tai huonompi vaan ovat valittu ainoastaan tilastollisen analyysin mahdollistamiseksi. Taulukkoon 3 on koottu teorian pohjalta odotetut muuttujien väliset korrelaatiot. Taulukossa 3 kuvataan horisontaalisen muuttujan korkean arvon (+) vaikutusta vertikaaliseen muuttujaan eli kasvaako vai pieneneekö tämän muuttujan arvo horisontaalisen muuttujan kasvaessa.

Taulukko 2. Teoriakehyksen muuttujat ja niiden ääripäät.

Muuttuja	Ääripäät +/-
Yhteenkuuluvuus	(+) Vahva / (-) Pieni
Tunteet ja energia	(+) Vahva kyky tuottaa energiaa ja positiivisia tuntemuksia / (-) Heikko kyky tuottaa energiaa ja positiivisia tuntemuksia
Yksilöllisyys	(+) Yksilö työskentelee omilla toimintamalleilla / (-) Organisaation toimintamallit määrittävät yksilön työskentelymallit
Ongelmanratkaisu	(+) Ongelmat ratkaistaan yhdessä keskustellen / (-) Ongelmanratkaisussa tukeudutaan sääntöihin ja rakenteisiin
Verkostoituminen	(+) Jäsenet verkostoituvat aktiivisesti / (-) Jäsenet eivät verkostoidu
Viestintätavat	(+) Viestiminen tapahtuu kasvokkain ja epävirallisesti / (-) Viestiminen tapahtuu sähköisesti ja virallisesti
Valtaetäisyys	(+) Suuri / (-) Pieni
Konfliktitilanteet	(+) Konfliktit sovitaan keskustellen epävirallisesti / (-) Konfliktit ratkotaan virallisesti ja hierarkiaan tukeutuen
Avoimuus	(+) Ihmiset ovat avoimia vuorovaikuttamaan muiden ihmisten, ryhmien ja organisaatioiden kanssa / (-) Ihmiset ovat sulkeutuneita eivätkä mielellään vuorovaikuta muiden ihmisten, ryhmien ja organisaatioiden kanssa
Ankkuroituminen	(+) Organisaation jäsenet ovat paikallaan työpäivän aikana eivätkä hakeudu vuorovaikuttamaan muualla olevien jäsenten kanssa / (-) Organisaation jäsenet liikkuvat aktiivisesti työpaikalla ja hakeutuvat vuorovaikuttamaan muiden jäsenten kanssa

Taulukko 3. Teorian pohjalta odotetut muuttujien korrelaatiot.

Muuttujat											
Muuttujat		Yhteenkuuluvuus	Tunteet ja Energia	Yksilöllisyys	Ongelmanratkaisu	Verkostoituminen	Viestintätavat	Valtaetäisyys	Konfliktitilanteet	Avoimuus	Ankkuroituminen
	Yhteenkuuluvuus	1	+		+			-		+	
	Tunteet ja Energia	+	1							+	
	Yksilöllisyys			1							
	Ongelmanratkaisu	+			1			-	+		-
	Verkostoituminen					1				+	
	Viestintätavat						1			+	
	Valtaetäisyys	-						1		-	
	Konfliktitilanteet				+				1		
	Avoimuus	+	+			+		-		1	-
	Ankkuroituminen				-					-	1

2.3 Yhteistyöskentely-ympäristöt

Tässä osiossa käydään läpi yhteistyöskentely-ympäristöjen taustalla vaikuttavat muutokset sekä kehityssuunnat. Osion lopussa käydään läpi eri yhteistyöskentely-ympäristöt ja vastataan lisätutkimuskysymyksiin:

- i. Minkälaisia yhteistyöskentely-ympäristö malleja on?
- ii. Mitkä vuorovaikutuskulttuuria heijastavat muuttujat ovat erityisen tärkeitä eri yhteistyöskentely-ympäristöissä?

2.3.1 Tietotyö ja tietoyhteiskunta

Modernissa tietoyhteiskunnassa internet ja uudet älykkäät teknologiat ovat kaikkien saatavilla ja mahdollistavat uudenlaiset arvонуontirakenteet. Nämä mahdollistavat tuotannon pääoman vaatimusten hajauttamista sekä vähentävät työskentelyn kustannuksia. (Kilpi 2016, s. 30.) Kilpi (2016) ja Lusch et al. (2007) tuo esiin myös, että nykyään työn arvo luodaan luovalla ja kontekstuaalisessa työskentelyssä, joka pohjautuu toisistaan riippuvaisten ihmisten vuorovaikutuksesta. Nämä työskentelyn uudet tavat koostuvat erillisistä tehtävistä ja toimeksiannoista, joita toteutetaan projektiluonteisesti. (Laing 2013; Kilpi 2016.) Työntekijöiden ei tarvitse välttämättä olla läsnä toimistolla, mutta heidän tulee olla läsnä muille ihmisille. Työskentely ei ole täysin itsenäistä johdosta, sillä työn arvo syntyy ihmisten yhteisestä työskentelystä ja vuorovaikutuksesta. Itsenäisyys työskentelyyn syntyy vapaudesta valita missä ja milloin henkilö työskentelee eikä siitä haluaako hän tehdä työtä. (Kilpi 2016). Teknologian kehittymisen myötä yhä useampi nykyinen työtehtävä voidaan automatisoida, joka luo uusia haasteita ja mahdollisuuksia. Kun työtä automatisoidaan jäljelle jäävät työt ovat Kilven (2016) mukaan monimutkaisia ja vaativat ihmisten keskinäistä vuorovaikutusta ja yhteistyötä.

Laing (2013) ja Kilpi (2016) kertovat, että teknologian kehittymisen sekä työtapojen ja -roolien muutoksien takia organisaatioiden rakenteet ovat kehittymässä. Erityisesti liiketoiminnan kustannusten lasku sähköisten alustojen ansiosta on muuttanut tapoja työskennellä ja luoda arvoa (Kilpi 2016, s. 29). Teollinen tuotanto on perustunut fyysisten tuotteiden tuotantoon keskitetyssä tuotantolaitoksessa, jossa työskentely tapahtui määritetyillä työajoilla. Tällöin työroolit olivat tarkkaan ennalta määritelty ja työskentelyä voitiin ennustaa ja mitata suhteellisen tarkasti. Teknologian kehitys ja sähköiset alustat ovat mahdollistaneet liiketoiminnan kustannusten laskun sekä teollisen yhteiskunnan muuttuessa palveluyhteiskunnaksi näiden merkitys liiketoiminnassa korostuu. (Kilpi 2016.) Työtehtävien ja suoritusten ollessa vapaampia kuin aiemmin on työtehtävien ja -roolien tarkka määrittäminen vaikeampaa ja työskentely tapahtuu ongelmanratkonnan ja asiakkaan tarpeiden ympärillä aieman työtehtäväfokuksen sijaan (Kilpi 2016, s. 45). Pauli Juuti (2004, s. 11) kuvailee teoksessaan muuttuvien yhteiskuntien luokittelua, jossa olemme etenemässä kohti elämysyhteiskuntaa, jolloin mediamailman merkitys lisääntyy ja ihmisten elämyksellisuuden tavoittelu lisääntyy. Yhteiskunta pitää sisällään myös osia aiemmista yhteiskuntarakenteista kuten maatalous-, teollisuus, palvelu- sekä tietoyhteiskunta.

Kilven (2016) mukaan asiantuntijatyössä työtehtävien tarkka määrittäminen on hankalaa ja sopivien työntekijöiden taitojen määrittäminen vaikeaa. Työtehtäviä ei voida kuvastaa määriteltynä osana organisaatiota tietyillä määritellyillä työtehtävillä vaan työskentelyä kuvastaa organisointi. Työskentely muiden ihmisten kanssa asiantuntijatyössä on jatkuvaa vuorovaikutuksen virtaa, jossa korostuu oikeiden ihmisten ja osaamisten kohtaaminen ongelmanratkaisussa.

Saarikivi (2016, s. 25) määrittelee kolme perimmäistä syytä miksi työskentely on jatkuvassa muutoksessa:

1. Ihminen on utelias ja kykenee oppimaan sekä kehittymään.
2. Ihminen on laiska ja pyrkii minimoimaan energiankulutusta, jonka takia uusia tapoja tehdä asioita helpommin kehitetään koko ajan.
3. Ihminen on sosiaalinen. Tiedämme voivamme hyödyntää muiden osaamista ja mahdollistaa yhteistyön avulla uusia asioita ja nauttia muitten kanssa työskentelystä.

Yhteenkuuluvuus toimii työskentelyssä tärkeässä roolissa. Älykkyys ja tieto koostuvat ihmisten osaamisesta, teknologian käytöstä sekä yhteenkuuluvuudesta sosiaalisessa tilanteessa. Ilman ihmisten välistä vuorovaikutusta älykkyys ja tieto eivät voisi lisääntyä.

Vuorovaikutuksen lisääntyessä ja työympäristön jatkuva muutos vaikuttavat työntekijöihin ja IBM (2016) on tutkinut työntekijäkokemuskehityssuuntauksia, joiksi se listasi seuraavat:

1. Kilpailu lahjakkaista työntekijöistä erityisesti uusilla aloilla. Erityisesti työntekijöiden houkuttelu sekä pitäminen omassa organisaatiossa lisää yritysten painetta luoda omalaatuinen ja positiivinen työympäristö.
2. Nuorempien sukupolvien vaatimukset työympäristöille. Uuden sukupolven työntekijät odottavat enemmän työympäristöltä, työtavoilta, joustavuudelta, sähköisiltä työkaluilta ja niiden omaksumiselta sekä palautteelta. Nämä odotukset ovat sittemmin levinneet muihin sukupolviin.
3. Työntekijät lähestyvät työskentelyä kuten kuluttajat. Matalampi hierarkia ja yksilön omat tahdot ja halut ovat korostuneet.
4. Organisaatiot ovat ymmärtäneet kuluttajien ja työntekijöiden kokemusten yhteyden. Monet asiantuntijat korostavat, että hyvän asiakaskokemuksen perustana on työntekijä, joka kokee olevansa tärkeä ja arvostettu sekä mahdollisuus tehdä työnsä hyvin.
5. Tutkimuksien mukaan työntekijöiden sitoutuneisuudella ja tuottavuudella on yhteys. Useat tutkimukset todistavat, että mitä sitoutuneempia työntekijät ovat sitä todennäköisemmin he ovat tuottavia, luovat parempia asiakaskokemuksia ja sitä vähemmän heillä on poissaoloja.

Kilpi (2016) kertoo, että usein työntekijöiden ei ole helppoa ymmärtää organisaatioiden ja työskentelyn radikaalia muutosta. Sitkeästi pysyvä teollisenyhteiskunnan näkökulma omasta työstä ja omasta tekemisestä pysyy tiukasti kiinni työskentelyssä ja asenteissa. Vaikka työn luonteen muutoksesta ja nykytyöskentelyn muutoksesta on useita tutkimuksia kuten Kilpi (2016), Laing (2013), Haapamäki et al. (2011) ja Juuti & Virtanen (2009), eivät ihmisten asenteet muutu yhtä nopeasti, sillä taustalla on usein organisaation oma kulttuuri, jonka muuttaminen on Scheinin (2004) mukaan vaikeaa. Myöskin vuorovaikutuksen korostuvaa merkitystä ei aina osata huomioida, sillä perinteinen näkemys on, että tietyllä työnimikkeellä on määritellyt työtavat. Kun useat toisistaan riippuvaiset ihmiset työskentelevät eri projekteissa on erittäin vaikeaa ennalta määritellä tarkasti kenen kanssa saa ja ei saa työskennellä. Usein myös kokonaisuuden näkeminen on vaikeaa työntekijälle vuorovaikutusverkoston laajan ja moninaisen luonteen vuoksi. (Kilpi, 2016.) Nykyisessä tietoyhteiskunnassa on kuitenkin tärkeää tiedostaa, että yksi ihminen ei voi tietää kaikkea ja muita ihmisiä tarvitaan täydentämään aukkoja omassa osaamisessa. Lisäksi yksinkertaiset toimenpiteet automatisoidaan kiihtyvällä vauhdilla, jolloin työskentelyn luonnekin muuttuu jatkuvasti monimutkaisemmaksi. Työntekijöiltä vaaditaan siis enemmän yhteistyötä ja kykyä vuorovaikuttaa useiden eri ihmisten ja lähteiden kanssa. (Kilpi 2016.) Kuitenkin on tärkeää, että ihmiset haluavat tulla yhteen ja muut ihmiset otetaan huomioon. Tulevaisuuden yhtenä menestystekijänä toimii osallistumisen hallinta eli kyky päättää keiden tulee ainakin olla mukana eri projekteissa ja kenet tulee huomioida (Kilpi 2016).

2.3.2 Työn arvonmuodostus sekä vuorovaikutus

Luovuus ja innovatiivisuus ovat tärkeitä yritysten onnistumisen mittareita ja niillä on suuri vaikutus kilpailukykyyn (Gebauer 2011; McColl-Kennedy et al. 2011; Mavondo & Weerawardena 2011). Arvonluonti on myös kokemassa radikaalia muutosta (Lusch et al. 2007; Kilpi 2016). Merchant (2016) kertoo, että nykyisessä sosiaalisessa aikakaudessa ideat ovat polttoainetta taloudelle. Lisäksi samojen asioiden toistaminen samalla tavalla jatkuvasti on turhaa, kun taas kyky sopeutua, luoda ja muuttaa tarpeen vaatiessa ovat välttämättömiä. Teollinen yhteiskunta on perinteisesti pyrkinyt erottelemaan työtehtäviä mitattaviksi yksiköiksi. Uusissa työskentelymuodoissa tämä ei ole tarpeellista, sillä yhteistyössä työskentelyn ja tavoitteiden koheesio on tärkeää, jolloin liian tarkka yksilösuoritus vain huonontaa työskentelyä. Lisäksi, mikäli työntekijä tekee vain oman osansa ottamatta muita huomioon työskentelyssä, niin työntekijän sitoutuminen projektin menestyksekkääseen lopetukseen on heikkoa. Ihmiset työskentelevät mieluusti tärkeiksi näkemiansä asioiden eteen ja joissa he ovat hyviä. (Merchant 2016.) Nykyisessä palvelutaloudessa Lusch et al. (2007) mukaan korostuu asiakkaan kohtaaminen henkilökohtaisesti sekä yrityksen ja asiakkaan vuorovaikutus. Digitaalinen vuorovaikutus mahdollistaa tämän ensi kertaa historiassa. Kilpi (2016) toteaa, että sosiaalisen toimintamallin mukaan kommunikointi on aina sidonnaista lähettäjään ja vastaanottajaan. Mikäli ei ole toista ei ole vuorovaikutusta. Koska vuorovaikutus on iso osa palvelun sisältöä, eli mikäli ei ole vuorovaikutusta ei palvelustakaan synny arvoa. Vuorovaikutus sitoo ihmisiä tilanteisiin ja suhteisiin mutta mahdollistaa myös asioita, jotka eivät olisi muuten mahdollisia.

Merchant (2016) tuo esiin kolme muutosta arvon muodostumiseen:

1. Lähde. Ihmiset voivat olla toteuttaa itseään ja yksilöllisyyttä arvostetaan. Pitemmällä aikavälillä tämä edistää ainutlaatuisten ideoiden kehittymistä sekä innovatiivisuutta mahdollistamalla yksilöiden työskentelytavat.
2. Laajuus. Ihmiskeskeiset systeemit syrjäyttävät teolliset systeemit. Ihmisten ongelmien ratkaiseminen ei tapahdu eritellyillä yksittäisillä toiminnoilla vaan kokonaisuuden hallinnalla. Sen sijaan, että pyritään ennustamaan tulevaisuuden tarpeita, voidaan keskittyä kuuntelemaan asiakkaita ja keräämään tietoa suoraan heiltä.
3. Mittaristo. Merchant toteaa, että tietotyössä työntekijät tietävät kyllä mitä heidän tulee tehdä ja oleellista on antaa heille tilaa ja autonomiaa toteuttaa se. Johdon tehtävä on antaa työntekijöille mahdollisuus keskittyä arvon luomiseen ja luottaa työntekijöiden väliseen luottamukseen ja arvostukseen sekä että työt tulevat valmiiksi.

Aiemman teollisen tuotantotavan mukaan arvo syntyy itsenäisistä tuotantoyksiköistä, niiden tuotteista ja palveluista. Arvo syntyy tällöin, kun tuote tai palvelu luodaan. Uusien työskentelytapojen, kulutustottumusten sekä globaalin kilpailun takia arvonluonti on kuitenkin vaihtunut tuotannosta asiakkaalle. Arvo syntyy silloin kun asiakas saa tuotteesta tai palvelusta hyödyn itselleen. Tämäntapainen arvonluonti luo vastavuoroisen vuorovaikutuksen yrityksen sekä asiakkaan välille. Lusch et al. (2007) korostavat, että asiakkaan tulee saada kommunikointia tarpeensa yritykselle ja yrityksen tulee kyetä kommunikoimaan ratkaisuehdotus asiakkaalle sekä tarpeellinen asiakaspalvelu arvonluomiseksi. Kilpi (2016, s. 60) pohtii yrityksen ja asiakkaan suhdetta ja korostaa, että parhaassa tapauksessa yrityksen koko verkosto paranee asiakassuhteissa oppimisen myötä. Yrityksen intressinä tulisi olla lisätä asiakkaan kokemaa arvoa sekä pienentää asiakkaan kokemaa kynnystä ottaa yhteyttä yritykseen. Tällöin asiakkaan intressinä on pysyä yrityksen asiakkaana, sillä tällöin vaihtoehtoiskustannukset ovat suurempia kuin pysyä saman yrityksen asiakkaana. Kilpi (2016) esittää kuitenkin, että suurin arvo tämänlaisessa asiakasverkostoitumisessa ei ole välitön rahavirta vaan asiakasrajapinnasta tunnistetut trendit sekä kulutusmuutokset. Erityisesti tämä herkkyyys ulkopuolisiin muutoksiin glo-

baalissa kilpailussa on tärkeää, sillä todennäköisiä vastaavia korkealuokkaisia tuotteita löytyy markkinoilta ja ne ovat asiakkaalle helposti saavutettavissa. Mikäli yritys tai organisaatio kykenee aitoon vuorovaikutukseen asiakkaan kanssa, voidaan puhua yhteisestä ongelmanratkaisusta, jolloin asiakkaan ongelma ratkaistaan ja yrityksen tai organisaation osaaminen sekä verkostoituminen lisääntyvät. (Kilpi 2016 s. 60.)

Kilpi (2016) määrittelee viisi pääasiallista muutosta arvonmuodostumiselle:

1. Arvonluonti ei tapahdu tuotannossa vaan käytössä.
2. Kontekstuaalinen ongelmanratkaisu ja tilannekohtaiset ratkaisut ovat arvokkaampia kuin massaratkaisut.
3. Vuorovaikutus ja suhteet korvaavat transaktiot.
4. Ihmiset työskentelevät enemmän suhteiden kuin taitojen avulla.
5. Suurin arvo ei synny resurssien omistamisesta tai tuotannosta vaan verkostoitumisesta sekä verkoston tarjoamista ratkaisuista.

Kun arvo syntyy asiakkaan kokemuksena, täytyy organisaation kyetä vuorovaikuttamaan asiakkaan kanssa, jotta organisaatio ymmärtää mistä asiakas saa arvoa. Yksipuolinen kommunikointi on myös ongelma, sillä vastaanottaja voi aina tulkita viestin eri tavalla kuin lähettäjä sen tarkoitti. Vastaajan vastauksen myötä syntyy vuorovaikutusta, jonka avulla voidaan varmistaa, että arvoa luodaan oikeasti ja mitkä ovat asiakkaan tarpeet. Tämänlainen vastavuoroinen kommunikointi on tavallista sosiaalisessa kanssakäymisessä, mutta se on harvoin huomioitu liiketoimintamalleissa. (Kilpi 2016.)

Tietoyhteiskunta perustuu ihmisten älykkyyden hyödyntämiseen. Kuitenkin tätä kehitystä ei ole pelkästään toteutettu työkaluilla ja niiden kehittämisellä vaan erittäin merkittävä tekijä on ihmisten välinen vuorovaikutus ja tämän luoma kollektiivinen älykkyys sekä luovuus. Kilpi (2016) toteaa, että vaikka verkostoituminen ja yhdessä tekeminen ei ole koskaan ollut helpompaa kuin nyt niin organisaatiot keskittyvät yksilöihin. Ihmisen toiminta ja oppiminen kehittyvät yhdessä tehdessä. Ihminen on sosiaalinen eläin, joka vaistomaisesti pyrkii huomaamaan muiden toiminnan ja matkimaan sitä. Tämä pätee myös älykkyyteen (Kilpi 2016). Oppiminen sekä ei-oppiminen tapahtuvat kommunikoinnin kautta. Sosiaalisuus opitaan yhteiskunnassa ja sosiaalinen älykkyys on osa ihmisen koko älykkyyttä. Kilpi (2016) toteaa myös, että nykyinen työskentely on pääosin oppimista ja ihminen on kykenevä oppimaan oppimista. Tämä on tärkeää, sillä oppiminen tapahtuu pääosin kommunikoinnin ja vuorovaikutuksen kautta, tapahtui se sitten työpaikalla tai koulussa. Iso osa yksinkertaisista työtehtävistä voidaan automatisoida tulevaisuudessa, jolloin ihmisen kognitiiviset taidot kuten luovuus, vuorovaikutus, oppiminen sekä mukautuvaisuus korostuvat.

Perinteisesti työpaikoilla työskentely tapahtuu ennustettavasti sekä toistuvasti minimoiden työskentelyn varianssin. Tämä työskentelymalli ei sovellu asiantuntija-työskentelyyn, jolloin työympäristöjä sekä työskentelyä tulee muuttaa työtapojen mukana. (Kilpi 2016.) Kognitiivisia taitoja on tutkittu kattavasti ja Saarikivi tuo esiin Schilbach et al. (2013) tutkimuksen, jonka sanoma on, että kognitiiviset taidot tulevat esiin ihmisten keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Saarikivi pohtii asiaa toteamalla, että paras tapa tutkia älykkyyttä ei ole yksittäisen ihmisen ÄO vaan kahden ihmisten välisen vuorovaikutusten tutkimus. Tällä tulisi olla Saarikiven (2016, s. 25) mukaan erittäin iso vaikutus siihen, miten esimerkiksi ihmisiä palkataan tulevaisuudessa. Nykyisellään fokuksen ollessa yksilössä ja yksilötaidoissa.

Kilpi (2016, s. 30-31) pohtii työn ja osaamisen muutosta asiantuntijatyön kautta. Nykyisessä tietoyhteiskunnassa asiantuntijalta vaaditaan paljon kontekstiin liittyvää osaamista ja oppimiskykyä. Tällöin asiantuntijaa voidaan pitää yksittäisen resurssin sijasta kumuloituvana pääomana. Tämä siitä syystä, että asiantuntija on sijoitus, joka tiettyssä ympäristössä, ajassa, paikassa ja tiettyjen ihmisten kanssa

kykenee ratkaisemaan palkkaajaorganisaation kontekstissa ongelmia. Asiantuntija kykenee kehittämään ja lisäämään osaamistaan sekä oppimaan uusia taitoja, jotka edesauttavat ongelmaratkaisua, jolloin asiantuntijan arvo organisaatiolle kasvaa. Asiantuntijatehtävissä kyky vuorovaikuttaa muiden asiantuntijoiden kanssa sekä kyetä oppimaan ja jakamaan tieto muiden kanssa korostuu erityisesti. Nykyisessä tietoyhteiskunnassa on myös mahdollista olla yhteydessä ajasta ja paikasta riippumatta. Tämä on mahdollistanut tehokkaan verkostoitumisen organisaatioiden ja yksilöiden välillä. Verkostoitumista ja sen mahdollistamaa tiedon välitystä ja oppimista voidaan pitää katalysaattorina tiedolle ja sen hyödyntämismahdollisuuksille. Kilpi (2016) kuitenkin muistuttaa, että tiedolla ei tee mitään ilman kontekstiin liitettyä osaamista ja hyödyntämismahdollisuuksia, jolloin ihmisten välinen vuorovaikutus sekä yksilön kyky kehittää omaa osaamistaan, eli henkistä ja sosiaalista pääomaa, korostuu. Kilpi (2016) toteaa myös, että tietotyöntekijän arvo yritykselle on riippuvainen kontekstista sekä muista työntekijöistä.

2.3.3 Työympäristömuutoksen taustat

Uudet yhteistyöskentely-ympäristöt pohjautuvat luovaan talouteen (Florida 2002) sekä uusiin työskentelyn tapoihin, jotka pohjautuvat teknologiseen kehitykseen (Malecki & Moriset 2008). Erityisesti Floridan (2002) *Rise of the creative class* toi suurelle yleisölle esiin luovuuden korostamisen yritysten toiminnassa sekä kilpailuetuna. Mainitut kaksi kehityssuuntausta ovat muokanneet työskentelyn ja työympäristöjen suhdetta sekä tuotantoa ja kulutusta. Yhteistyöskentely-ympäristöt ovat erityisesti keskittyneitä kaupunkeihin (Laing 2013, Moriset 2013). Luovuuden ollessa korostetussa asemassa on erityisesti luovien työntekijöiden kouluttaminen, houkuttelu töihin sekä säilyttäminen organisaatioissa kehittyneet kriittisiksi osa-alueiksi organisaatioiden politiikoissa (Moriset 2013, s. 3).

Kaupungissa toimistojen sijainnin arvoon vaikuttaa niiden mahdollistamasta verkostoitumispotentiaali (Laing 2013, s. 7). Urbaani sijainti saa Laingin (2013) mukaan lisäarvoa julkisesta liikenteestä, joka integroi, altistaa ja yhdistää monia eri virtuaalisia ja sosiaalisia verkostoja. Kaupunkien tiivistämät verkostot korostuvat, kun niitä kyetään käyttämään virtuaalisesti sekä kasvotusten mahdollisimman tehokkaasti. Tällöin voidaan todeta, että teknologian kehittyminen ei laske kiinteiden työympäristöjen tarvetta vaan lisää niiden arvoa. (Laing 2013, s. 9.) Lisäksi teknologian kietoutuminen kaupunkien eri osa-alueisiin mahdollistaa älykkään kaupungin kehittymisen (Bui et al. 2014, Gubbi et al. 2014). Teknologia ei siis vähennä tilan tarvetta vaan muuttaa sen käyttöä ja tarvetta. Ennen kaikkea se mahdollistaa paikasta riippumattoman työskentelyn. Laing (2013, s. 8) korostaa yhteistyön tärkeyttä työpaikoilla, jolloin toimistoista tulee sosiaalisia kokoojia sekä fyysisen ja virtuaalisen työpaikan tarve ja käyttö ovat jatkuvassa muutoksessa työtapojen ja työskentelyn mukana. Fyysisiä toimistoja käytetään intensiivisemmin ja jaksottaisemmin. Virtuaalinen työympäristö taas muuttaa fyysisissä tiloissa työskentelyn tapoja sekä mahdollistaa rikkaamman, merkitsevämmän ja henkilökohtaisemman osallistumisen työhön. (Laing 2013, s. 8.)

Greene ja Myerson (2011) ovat luoneet neljä tietotyöntekijäprofiilia kuvaamaan henkilöiden liikkuvuutta päivän aikana:

- Ankkuri, joka työskentelee työpaikalla eikä liiku juuri ollenkaan päivän aikana.
- Yhdistäjä, joka on työpäivän työpaikalla mutta liikkuu työpaikan sisäisesti noin puolet päivästä.
- Keräilijä, jonka työskentely perustuu ulkopuolelle tehtyihin suhteisiin sekä käyttää noin puolet työviikosta toimiston ulkopuolella tapaamisissa asiakkaalla tai muualta työskentelemässä.
- Navigoija, jota voidaan kuvailla vierailijaksi omalla työpaikalla. Työskentelee pääosin poissa toimistolta.

Ihmisten käytöksen ja tilojen tarpeiden muuttuessa syntyy tarvetta luovalle suunnittelulle, joka tarjoaa merkitystä niin yksilölle kuin organisaatiolle. Laing kertoo teoksessaan *Work and workplaces in the digital city* (2013) Duffyn (2008) korostamat muutokset rakennusten suunnittelussa:

- Muuntojoustavat sekä keskenään kytköksissä olevat tilat
- Eri mittakaavojen rakennusten lähekkäisyys
- Työtilat sisältävät julkista ja puolijulkista työtilaa
- Monikäyttöiset rakennukset
- Vierekkäisten tilojen suunnittelu tukemaan ja hyödyntämään vierekkäisiä tiloja
- Monipuoliset ja houkuttelevat väli- ja odotustilat
- Läpikuljettavia rakennuksia ja paikkoja, jotka tukevat eri alojen ihmisten satunnaisia kohtaamisia

Kaupungistuminen on lisännyt kysyntää kaupungeissa nostaen näin tilakustannuksia. Tilakustannukset ovat aina suuri erä yritysten kuluissa. Yhteistyöskentely-ympäristöt pyrkivät vaikuttamaan tilojen neliömäärän tarpeeseen tilatehokkuuden sekä käyttöasteen avulla. Tilaneliöillä on vaikutusta vuokraan ja ympäristöön. Tilatehokkuudella ilmoitetaan neliömäärä työntekijää kohden ja käyttöasteella viitataan aikaan, joka tila on käytössä työtuntien aikana (RAKLI 2012). Tilakustannuksiin voidaan vaikuttaa siis neliöitä vähentämällä ja käyttöastetta kasvattamalla. Neliöiden vähentämä vuokratustannusten lasku on sitä suurempi mitä suurempi on vuokra (van der Voordt 2004).

Kestävän työympäristön ja hiilijalanjäljen pienentäminen aiheuttavat paineita yrityksille (Haapamäki et al. 2011). Vaikka markkinatalouden normit määrittävät vielä vahvasti yritysten ja organisaatioiden toimintaa, on ilmastomuutoksella sekä muilla ympäristöongelmilla yhä kasvava vaikutus ihmisten ja organisaatioiden arvoihin ja asenteisiin (Vartiainen 2006). Hiilijalanjäljen mittauksessa otetaan huomioon tilojen energiankulutus, liikematkustaminen, työmatkaliikenne sekä paperin ja laitteiden kulutus (Haapamäki et al. 2011). Etätyöllä, keskittämällä toimipisteitä sekä tukemalla vähäpäästöistä liikkumista yritys voi vaikuttaa työmatkaliikenteen sekä liikematkustamisen hiilijalanjälkeen. Joustavilla työtavoilla on myös mahdollista vähentää turhaa matkustamista, ja toimistolle ei tarvitse välttämättä tulla rutiinitehtävien kuten sähköpostin takia. Teknologian sekä ympäristöystävällisten toimintamallien kehittyminen vähentää energian käyttöä ja jätteiden tuottamista (Vartiainen 2006). Laing (2013) toteaa, että mainituilla trendeillä on vaikutusta myös olemassa olevaan rakennuskantaan eikä pelkästään uudisrakentamiseen. Kun työympäristöjä suunnitellaan todellisen käyttöasteen mukaan ja huomioidaan ihmisten liikkuvuus sekä tilojen jakaminen voidaan tilojen käyttöastetta nostaa sekä yksittäisen organisaation tilankäyttöä vähentää. Tällä on vaikutuksia yritysten kannattavuuden kasvuun ja rakennukset tukevat ympäristön kestävää kehitystä.

Nykyisessä tietoyhteiskunnassa korostetaan innovaatioympäristöjä, jolloin työympäristöjen eri ulottuvuudet ovat tärkeitä. Menestyvä, innovatiivinen klusteri on usein yhteisö, jossa akateemisen maailman, kulttuurisektorin ja yrityselämän toimija kohtaavat hedelmällisellä tavalla toisensa. Serendipiteetillä tarkoitetaan satunnaisia kohtaamisia ja vuorovaikutuksia, joilla on hedelmällisiä vaikutuksia innovointikykyyn. (Inkinen 2006.) Erityisesti tietotyössä ihmisten keskinäinen vuorovaikutus mahdollistaa tehokkaamman oppimisen (Laing 2013, s. 9, Kilpi 2016), joka on oleellinen osa alati kehittyvää tietotyöalaa. Moriset (2013) kertoo tutkimuksessaan Bourdieun ajatuksia serendipiteetistä. Bourdieun mukaan serenpiditeettiä voidaan lisätä tutkimalla sosiaalisen vuorovaikutuksen sekä ympäröivän fyysisen tilan suhdetta. Bourdieu korostaa läheisyyttä serendipiteetin mahdollistajana. Fyysinen läsnäolo ei kuitenkaan ole riittävä kriteeri serenpiditeetille vaan muiden tulee olla läsnä ja lähellä myös muilla tavoin. Bourdieu esittää kolme läheisyyden ja läsnäolon tapaa: fyysinen, organisaationaalinen sekä kognitiivinen. Fyysisen läheisyyden lisäksi tulee olla sosiaalista ja ammatillista läheisyyttä. Moriset (2013, s. 9) esittää, että mikäli yhteistyöskentely-ympäristössä toimivat ihmiset eivät kykene sosialisoitumaan keskenään, ei yhteistyöskentelyä tapahdu. Toisaalta mikäli kaikki

nämä ihmiset tekevät samoja töitä samalla osaamisella ei serendipiteetille ole sijaa. Lisäksi työskentelyssä on korostunut hiljaisen tiedon välittyminen, joka ei ole täysin mahdollista vain virtuaalisessa vuorovaikutuksessa vaan vaatii kasvokkain keskustelua. Syy tälle on, että hiljaisen tai niin sanotun epävirallisen tiedon välittämisessä on havaittu tärkeäksi sosiaalinen kanssakäyminen ja luottamuksen synty henkilöiden välillä. Tämän tason luottamuksen synty ei ole mahdollista ilman sosiaalista kasvokkain vuorovaikuttamista. (Moriset 2013, s. 3.)

Inkinen (2006) pohtii luovuutta ja sen arvoa nykymaailmassa. Luovuudesta on tullut globalisaation, pääoman ja työvoimaan liikkuvuuden sekä uuden arvomaailman kautta yksi yrityksen arvoa määrittävä tekijä. Nykyisellään talous rakentuu keskeisesti informaation sekä osaamispääoman ympärille. Nykyinen yrityskulttuuri on alkanut vaalia yksilöllisyyttä, yhteisöllisyyttä sekä luovuutta, jonka takia ne ovat ruvenneet määrittämään kilpailukykyä sekä taloudellista menestymistä. Kuten Laing (2013), van der Voordt (2004) ja Florida (2002) toteavat yhä useammin käydään kilpailua motivoituneesta ja osaavasta työvoimasta. Uudempi työsukupolvi osaa jo vaatia yritykseltä uutta erilaista työkulttuuria sekä työympäristöä. Luovuuden ja autonomian ollessa korkealle arvostettuja tietotyössä, on luova ja inspiroiva työympäristö haasteellinen, vapaa, ideoita tukeva, emotionaalisesti turvallinen, asenteeltaan dynaaminen ja ilmapiiriltään huumoria suosivaa. Rakentavat väittelyt ja toisten ajatusten haastaminen, riskinoton salliminen sekä uusien ideoiden tukeminen ovat tärkeäksi koettua toimintaa. (Inkinen 2006; Florida 2002.)

2.3.4 Esiintyvät yhteistyöskentely-ympäristöt

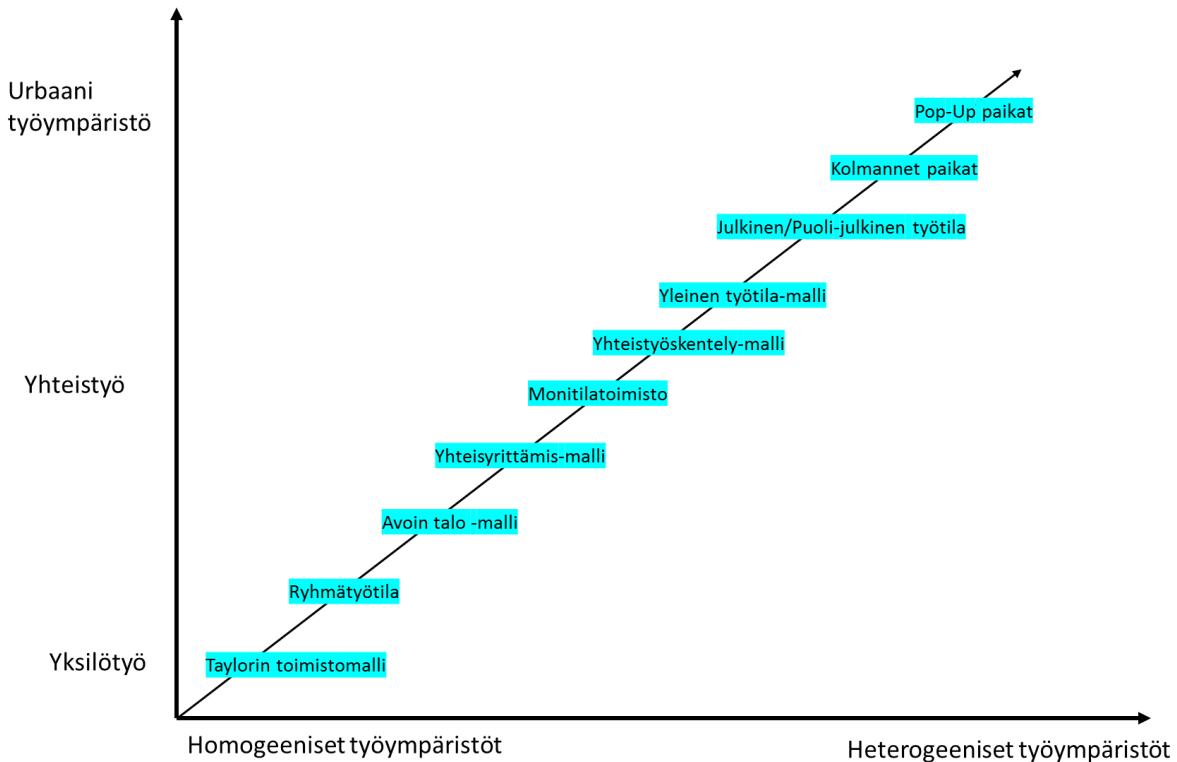
Tässä osuudessa esiteltävät yhteistyöskentely-ympäristömallit vastaavat lisätutkimuskysymykseen ”Minkälaisia yhteistyöskentely-ympäristömallia on?”. Eri mallien lopussa olevat taulukot (Taulukko 4.1, Taulukko 4.2, Taulukko 4.3, Taulukko 4.4 ja Taulukko 4.5) vastaavat toiseen lisätutkimuskysymykseen ”Mitkä vuorovaikutuskulttuuria heijastavat muuttujat ovat erityisen tärkeitä eri yhteistyöskentely-ympäristömallissa?”. Nämä taulukot ovat diplomityön tekijän näkemyksiä eri yhteistyöskentely-ympäristöjen vaatimuksista vuorovaikutuskulttuurille. Taulukoissa mainitut muuttujat valittiin teoriaan pohjautuen. Jokaisessa mallissa varsinkin avoimuus vuorovaikutuksille on tärkeää, sillä on teoriassa yksi perustavoitteista yhteistyöskentely-ympäristöissä. Loput muuttujat valittiin sen mukaan minkä luonteinen vuorovaikutus on ominaista kyseiselle mallille. Eroina voi olla esimerkiksi se onko vuorovaikutus useasti samojen henkilöiden kanssa kuten monitilatoimisto-mallissa vai vaihtelevatko ihmiset usein kuten yhteistyöskentely- sekä yleinen työtila-mallissa. Lopussa on koottu taulukko 5 eri muuttujien ja yhteistyöskentely-ympäristöjen välillä. Taulukko 5 ilmoittaa myös kumpi muuttujan ääripää on soveltuvampi kyseiseen työskentely-ympäristöön.

Yhteistyöskentely-ympäristöt ovat levinneet ympäri maailmaa viimeisen vuosikymmenen aikana ja noin kaksinkertaistuneet joka vuosi vuoden 2006 jälkeen (Foertsch 2011). Yhteistyöskentely-ympäristöt ovat syntyneet mainituista teknologian kehittymisen mahdollistamista työskentelytavoista, joiden ominaisuuksina voidaan pitää jakautunutta, toisistaan riippuvaisia sekä vuorovaikutukseen perustuvaa työskentelyä (Spinuzzi 2012). Uusien toimistoympäristöjen on tarkoitus lisätä tuottavuutta, joustavuutta, luovuutta sekä vuorovaikutusta samalla vähentäen kustannuksia sekä ympäristövaikutuksia (van Meel et al. 2010).

Johns ja Gratton (2013) määrittelevät kaksi erilaista jakoa yhteistyöskentely-ympäristöille:

- Organisaatioiden omien mobiilien työntekijöiden käyttöön lisätäkseen sitoutumista ja innovaatiota.
- Itsenäisesti operoivat yhteisyritykset, joiden tarkoituksena on tuoda yhteen ihmisiä, jotka ovat työskennelleet aiemmin kolmansissa paikoissa kuten kahviloissa.

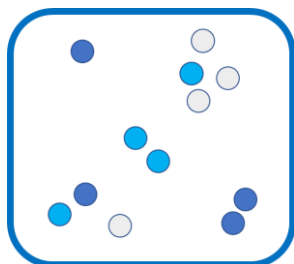
Yhteistyöskentely-ympäristöt eivät ole perinteisiä etätyökeskuksia, työpaikkahotelleja eivätkä ideahautomaita. Suurimpana erona voidaan pitää tilojen tarkoitusta ja tavoitteita. Etätyökeskukset ovat käyntiluontoisia työpisteitä, joiden on tarkoitus toimia etätyöpaikkana mutta ei korostaa vuorovaikutusta muiden työpaikalla olevien kanssa. Lisäksi etätyökeskuksia voi olla myös maaseuduilla, kun yhteistyöskentely-ympäristöt hyödyntävät kaupunkien tiheää asutusta ja osaamisen keskittymistä. Työpaikkahotelleissa taas asiakas vuokraa tilan käyttöönsä tarkoituksena työskennellä tilasta käsin eikä tarkoituksena ole olla vuorovaikutuksessa muiden vuokralaisten kanssa. Ideahautomoiden on yhteistyöskentely-ympäristöjen piirteitä kuten monitilatoimistoa mutta niitä ei voida pitää itsenäisinä yhteistyöskentely-ympäristömallina. (Moriset 2011, s. 6.)



Kuva 3. Tilankäytön ja työskentelyn muutosmallit (Laing 2013)

Laingin (2013) kuvassa (Kuva 3) kerrotaan miten työympäristöt muuttuvat urbaanissa ympäristössä ja mitkä niiden toiminnalliset erot ovat. Urbanilla työympäristöllä viitataan ympäristön kykyyn mahdollistaa verkostoituminen ja vuorovaikutus sekä sopeutua ympäristöön. Laing (2014, s. 12) kokosi kuvasta (Kuva 3) neljä suurempaa kokonaisuutta kuvaamaan yhteistyöskentely-ympäristö trendejä.

Yhteistyöskentely-malli



Kuva 4. Yhteistyöskentely-malli (Laing 2014).

Laingin (2013, 2014) yhteistyöskentely-mallissa (Kuva 4) yksityiset ihmiset sekä pienet ryhmät työskentelevät ulkopuolisen omistamissa tiloissa maksua vastaan. Työympäristönä malli tarjoaa mahdollisuuksia vuorovaikuttaa monien eri ihmisten kanssa sekä jakaa ideoita tehokkaasti. Erityisesti ympäristöltä haetaan serendipiteettiä työskentelyssä ja sosialisoiduessa. On havaittu, että ihmisillä on taipumusta olla mieluiten tekemisissä oman alansa ihmisten kanssa ja eri keskuksissa saattavat työskennellä pääosin esimerkiksi tietotekniikan työntekijät tai kirjailijat. Erityisesti yhteistyöskentelymallit ovat saavuttaneet suosiota pienyrityksissä, freelancereissa sekä startup-yrityksissä niiden mahdollistaessa joustavan ja innovatiivisen työympäristön ilman kiinteätä sitoutumista ja tästä johtuvaa riskiä. (Laing 2014.)

Mallissa työympäristö koostuu eri työskentelytapoihin sekä työtehtäviin erikoistuneista tiloista kuten hiljaiset tilat keskittyneeseen työskentelyyn, sosiaaliset tilat keskusteluun, puhelintilat, projektitilat sekä muita tarpeita vastaavia tiloja (Laing 2013, 2014). Yhteistyöskentelytilat mahdollistavat käyttäjien paljon proaktiivisemmän työskentelyn hyödyntämällä eri tila tyyppejä juuri sen hetken työskentelyn tarpeisiin (Laing 2013, s. 18).

Kojo & Nenonen (2016) tutkivat yhteistyöskentely-malleja Suomessa ja jakoivat ne voittoon tavoitteleviin ja voittoon tavoittelemattomiin tiloihin.

Suomessa voittoon tavoittelemattomia yhteistyöskentely-mallin tiloja ovat:

- Julkiset tilat, joissa työskentely on ilmaista kuten kirjastot.
- Kolmannet paikat, mutta joissa työskentely vaatii palvelun/tuotteen ostamista esim. kahvilat.
- Organisaatioiden ylläpitämät hubit, joiden tarkoituksena on houkutella ja lisätä yhteistyötä tiettyjen osaajien kesken.

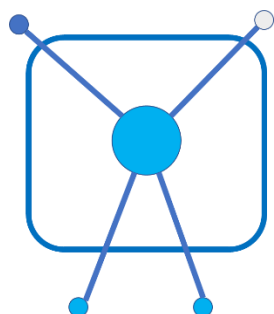
Suomessa voittoon tavoittelevia yhteistyöskentely-mallin tiloja ovat:

- Yhteistyöskentelyhotellit, joissa tarjotaan maksua vastaan jaettua toimistotilaa ja tilan palveluita aina tunnista yöläpäin eli lyhyeksi ajaksi.
- Ideahautomot tarjoavat jaetun työympäristön valituille ryhmille ja yksilöille tarkoituksena edistää yrittäjyyttä.
- Jaetut studiot, joissa organisaatiot tai yrittäjä vuokraavat työtiloja joustavalla kuukaudesta yöläpäin sovittavalla vuokrasopimuksella. Sopimuksessa voidaan määritellä vaatimuksia vuokralaisen osaamiselle tai työnantajalle.

Taulukko 4.1 Yhteistyöskentely-mallissa korostuvat vuorovaikutuskulttuuria heijastavat muuttujat teorian pohjalta.

Muuttuja	Miten ilmenee
Tunteet ja energia	Vuorovaikutuksen on kyettävä luomaan energiaa työskentelyyn, sillä usein tarkoituksena on tavata uusia ihmisiä ja luoda uutta. Tällöin projektin kehitykselle on oleellista, että sen aloittaneet ihmiset ovat innoissaan mukana ja tukevat toistensa työskentelyä sekä jaksamista
Verkostoituminen	Ihmiset työskentelevät yhteistyöskentely-ympäristöissä juurikin verkostoitumisen ja näiden verkostojen hyödyntämisen takia
Avoimuus	Jotta yhteistyöskentely-mallissa työskentelevät ihmiset tapaavat uusia ihmisiä tulee heidän olla avoimia uusille kohtaamisilla ja ihmisille

Avoim talo-malli



Kuva 5. Avoin talo-malli (Laing 2014)

Avoin talo-mallissa (Kuva 5) yritykset tai organisaatiot tahtovat lisätä työntekijöiden sosiaalisia kohtaamisia sekä lisätä luovaa ongelmanratkontaa ja innovatiivisuutta työpaikalla. Avoin talo-mallissa yritys avaa työtilat rajatulle ihmisryhmälle tai yksilöille, jotka voivat työskennellä yrityksen tiloissa. (Laing 2013, 2014.) Tarkoituksena on tällöin tuoda ulkopuolista osaamista ja ideoita organisaatioon edistäen näin luovuutta sekä ongelmanratkontaa.

Taulukko 4.2 Avoin talo-mallissa korostuvat vuorovaikutuskulttuuria heijastavat muuttujat teorian pohjalta.

Muuttuja	Miten ilmenee
Verkostoituminen	Tämän mallin perusta on ulkopuolisiin ammattilaisiin verkostoituminen ja näiden ammattitaidon hyödyntäminen omassa työskentelyssä
Avoimuus	Jotta uusia vuorovaikutusmahdollisuuksia voidaan hyödyntää, tulee tälle mahdollisuudelle olla avoin
Ongelmanratkenta	Ulkopuolisilta jäseniltä haetaan uusia taitoja ja näkökulmia, jotka voivat olla kriittisiä luovassa ongelmanratkonnassa

Yleinen työtila-malli



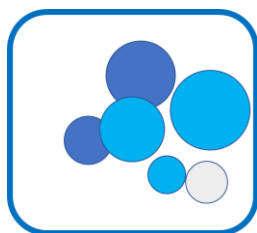
Kuva 6. Yleinen työtila-malli (Laing 2014).

Yleinen työtila-malli (Kuva 6) juontaa ajatuksensa yliopistojen kampuksista. Tämä kampusmainen ympäristö mahdollistaa työn ja opiskelun epävirallisessa ja puolijulkisessa tilassa. Tarkoituksena on luoda rento tunnelma, jossa ihmisten on helppo tavata, opiskella, työskennellä, vaihtaa ajatuksia sekä verkostoitua muiden ihmisten kanssa. Tiloissa tyypillistä on ympärivuorokautinen avoimuus, hyvät tietotekniset yhteydet sekä työpisteiden ja huonekalujen liikuteltavuus. Tilat ovat siis jatkuvassa muutoksessa päivästä toiseen. (Laing 2014.)

Taulukko 4.3 Yleinen työtila-mallissa korostuvat vuorovaikutuskulttuuria heijastavat muuttujat teorian pohjalta.

Muuttuja	Miten ilmenee
Verkostoituminen	Verkostoitumisella ei välttämättä ole yhtä suurta kaupallista motivaatiota kuin yhteistyöskentely-mallissa mutta tilalla pyritään luomaan mahdollisuuksia ihmisten vuorovaikutukseen ja verkostoitumiseen
Avoimuus	Uusien vuorovaikutusmahdollisuuksien hyödyntäminen vaatii avoimuutta ihmisiltä

Yhteisyritysmalli



Kuva 7. Yhteisyritysmalli (Laing 2014).

Yhteisyritysmalli (Kuva 7) on melko samanlainen kuin avoin talo-malli, mutta erona useampi eri yritys tietoisesti toimii jaetuissa tiloissa tai rakennuksessa. Tarkoituksena on oppia toisilta, jakaa kokemusta sekä tietoa ja näin vahvistaa yhteistyötä ja kilpailukykyä. (Laing 2013, 2014.)

Taulukko 4.4 Yhteisyritysmallissa korostuvat vuorovaikutuskulttuuria heijastavat muuttujat teorian pohjalta.

Muuttuja	Miten ilmenee
Yhteenkuuluvuus	Tarkoituksena on hyödyntää omaa ja muiden tilan jäsenorganisaatioiden tietoa ja taitoa. Tämä vaatii omistautumista ja sitoutumista, jotta voidaan olla varmoja, että arkaluontoistakin tietoa jaettaessa se ei leviä muualle
Avoimuus	Ihmisillä tulee olla kykyä ja halua olla tekemisissä toisten samojen tilojen jäsenten kanssa, jotta haluttua hyötyä mallista voidaan saada

Monitilatoimisto



Kuva 8. Monitilatoimisto (Lähde: Workspace Oy).

Mainittujen mallien lisäksi lisäksi yhteistyöskentely-mallin yksityisempänä muotona voidaan pitää monitilatoimistoa (Kuva 8), joka on yleistynyt Suomessa viime vuosina (Haapamäki et al. 2011, Kojo & Nenonen 2016, Nenonen & Niemi 2012).

Monitilatoimisto tulee termistä activity-based working (ABW) office, jossa ihmiset voivat valita itselleen sopivan työskentely-ympäristön (Appel-Meulenbroek et al 2011). Joustavuus syntyy eri vyöhykkeiden ja tilatyyppeiden hyödyntämisessä eri työskentelytavoissa kuten keskittynyt työskentely tai ryhmäprojekti (van Meel et al. 2010). Tiloissa hyödynnetään siis paljon samoja elementtejä kuin yhteistyöskentely-mallissa mutta tilat eivät ole avoimia tai niitä ei voi hyödyntää maksua vastaan vaan organisaatio tai yritys käyttää niitä itse tarkoituksena lisätä serendipiteettiä ja vuorovaikutusta omien jäsenten sekä yhteistyökumppaneiden kesken.

Taulukko 4.5 Monitilatoimisto-mallissa korostuvat vuorovaikutuskulttuuria heijastavat muuttujat teorian pohjalta.

Muuttuja	Miten ilmenee
Yksilöllisyys	Monitilatoimistolta haetaan joustavuutta työskentelyyn ja työtapoihin, joten on tärkeää tarkastella miten organisaation jäsenet työskentelevät
Ongelmanratkaisu	Tiloilta haetaan lisääntyvää vuorovaikutusta, jolloin ongelmia ratkotaan enemmän yhdessä kuin yksin
Viestintätavat	Miten ihmiset kommunikoivat ja viestivät määrittää paljon vuorovaikutusten luonnetta
Valtaetäisyys	Teoriassa (esim. Hofstede et al. 2010) havaittiin, että tiukka hierarkia ja suuri valtaetäisyys ei salli yhtä paljoa luovaa työskentelyä kuin matala hierarkia. Monitilatoimistolla pyritään lisäämään tilan serendipiteettiä, jota ei ole mahdollista tehdä ilman, että ihmiset kykenet tuomaan esiin ideoitaan vapaasti
Avoimuus	Monitilatoimisto pyrkii lisäämään vuorovaikutusta, jolloin ihmisten tulee olla avoimia uusille kohtaamisille
Ankkuroituminen	Monitilatoimisto on suunniteltu tietylle organisaatiolle tai muuten määritetylle käyttäjäjoukolla. Sen suunnittelulle oleellista on tällöin ymmärtää miten ihmiset kommunikoivat ja liikkuvat päivän aikana

2.3.5 Yhteenveto yhteistyöskentely-ympäristöistä ja vuorovaikutuskulttuurin muuttujista

Taulukossa 5 on yhdistetty yhteistyöskentely-ympäristömallit sekä teorian pohjalta havaitut vuorovaikutuskulttuuria heijastavat muuttujat (Taulukko 2) taulukoksi. + tai - -symboli kuvaa kumpi muuttujan ääripää (Taulukko 2) on tärkeä kyseiselle mallille.

Taulukko 5. Yhteistyöskentely-ympäristöt ja teorian pohjalta muodostetut vuorovaikutuskulttuuria heijastavat muuttujat.

Malli	Muuttujat									
	Yhteenkuuluvuus	T&E	Yksilöllisyys	Ongelmanratkaisu	Verkostoituminen	Viestintätavat	Valtaetäisyys	Konfliktitilanteet	Avoimuus	Ankkuroituminen
Yhteistyöskentely		+			+				+	
Avoin talo				+	+				+	
Yleinen työtila					+				+	
Yhteisyrityttäminen	+								+	
Monitilatoimisto			+	+		+/-	-		+	+/-

3 Empiirinen tutkimus

Tässä kappaleessa esitellään tutkimuksen empiirinen osuus. Aluksi esitellään asiakasyritykset, aineisto, tutkimuksessa käytetty eksploratiivinen faktorianalyysi (EFA) ja kyselyn luotettavuuden arviointi. Tämän jälkeen käydään läpi teorian pohjalta luotu konstruktio¹, joka toimi myös kyselynä. Kappaleen lopussa aineistoa tutkitaan EFA:n avulla ja esitellään tilastollisen analyysin tulokset sekä arvioidaan niiden luotettavuutta. Lisäksi vastataan diplomityön tutkimuskysymykseen.

3.1 Asiakasyritysten kuvaus

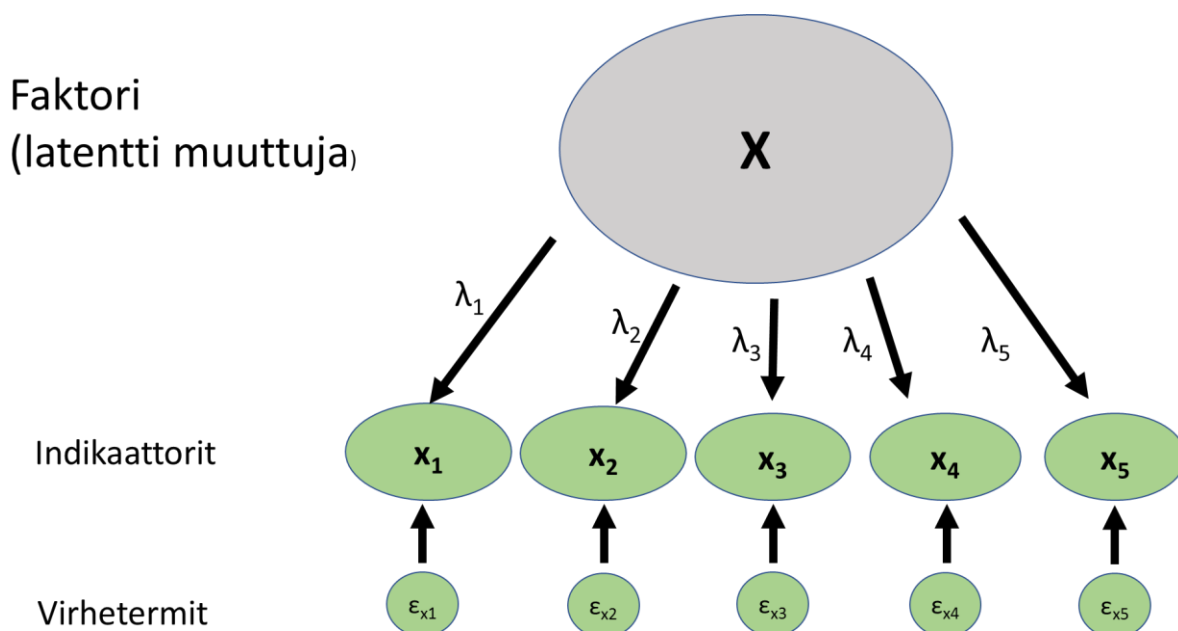
Asiakasyrityksinä toimi viisi eri alojen asiantuntijayritystä. Yritykset toimivat suunnittelun ja konsultoinnin, tutkimuksen ja kehityksen tai myynnin aloilla. Kaikkien tutkimukseen osallistuvien kanssa sovittiin tuloksien luottamuksellisuudesta, jonka takia tutkimuksessa ei mainita raakadatan tuottamiseen osallistuneiden organisaatioiden tai henkilöiden nimiä.

3.2 Aineiston kuvaaminen

Aineisto hankittiin Workspace Oy:n yhteistyökumppaneilta asiakasyrityksiltä, joko toisen projektin ohessa tai erillisenä vuorovaikutuskulttuurikyselynä. Kysely tapahtui verkon kautta ja vastaaja sai itse valita vastausajan määritettynä vastausaikana, joka oli organisaation koosta riippuen 1-2 viikkoa. Kyselyt toteutettiin touko-kesäkuussa 2017. Kyselyt lähetettiin kerralla kaikkiin asiakkaan antamiin vastaajasähköposteihin ja puolessa välissä vastausaikaa lähetettiin muistutus vielä vastaamattomille henkilöille. Kyselylomake löytyy liitteestä 5. Aineisto kerättiin Questback-yrityksen Digium Enterprise-palvelun avulla. Sen avulla luotiin kysely, lähetettiin kysely sekä koottiin vastaukset. Kyselyssä käytettiin Likert-asteikko, jossa oli 5 porrasta (Liite 5). Likert-asteikko on erityisen toimiva faktorianalyysissä, kun suurta Likert-asteikolla mitattua aineisto halutaan muuntaa muutamiksi muuttujiksi (Kanninen 1999, s. 52).

Organisaatiosta A vastaajia oli 11 lähetetystä 16 kyselystä eli vastausprosentti oli 69 %. Organisaatiosta B vastaajia oli 38 lähetetystä 72 kyselystä eli vastausprosentti oli 53 %. Organisaatiosta C vastaajia oli 13 lähetetystä 15 kyselystä eli vastausprosentti oli 87 %. Organisaatiosta D vastaajia oli 25 lähetetystä 30 kyselystä eli vastausprosentti oli 83 %. Organisaatiosta E vastaajia oli 166 lähetetystä 269 kyselystä eli vastausprosentti oli 63 %. Tutkimuksen aineiston kokonaisvastausprosentti oli 63 %. Osa aineistosta sisälsi outliereita sekä tyhjiä vastauksia, joten lopulliseksi aineiston vastaajamääräksi saatiin 238 kappaletta.

3.3 Eksploraatiivinen faktorianalyysi tutkintamenetelmänä



Kuva 9. Eksploraatiivinen faktorianalyysi (Ketokivi 2015).

Konstruktio1:tä tutkitaan eksploraatiivisen faktorianalyysin avulla (Kuva 9). Eksploraatiivisessa faktorianalyysissä faktori esitetään latenttina muuttujana ja mittarit tämän indikaattoreina (Kuva 9): $x_i = \lambda_i X + \epsilon_i$ (Ketokivi 2015). Polut osoittavat faktorista indikaattoreihin päin, jolla viitataan indikaattorien heijastavan faktoria. Ketokivi (2015) mainitsee klassisen testiteorian oletavan, että virhetermit (ϵ_i) eivät korreloi, jolloin x_i korreloivat toistensa kanssa sen vuoksi, että ne ovat saman faktorin empiirisiä heijastuksia. λ_i kuvastaa indikaattorin latauksen vahvuutta (eli kuinka paljon indikaattori kykenee selittämään havaitun muuttujan vaihtelusta) faktoriin. Faktorit ovat tässä tutkimuksessa vuorovaikutuskulttuuria heijastavia muuttujia. Näihin faktoreihin viitataan tässä tutkimuksessa sekä tutkimuskysymyksessä termillä muuttuja. Kyselyn kysymyksiin viitataan termillä kysymys ja tilastollisessa analyysissä ja konstruktioissa kysymykseen viitataan termillä indikaattori.

Eksploraatiivinen faktorianalyysi (EFA) on aineistolähtöinen analyysimenetelmä ja se soveltuu tilanteisiin, jossa tiedetään, että muuttujat liittyvät toisiinsa, muttei tiedetä muodostavatko se saman vai useamman ilmiön vai ovatko kokonaan muodostuvien ilmiöiden ulkopuolella (Metsämuuronen 2006). EFA:n tarkoituksena on etsiä suuremmasta muuttujajoukosta muuttujien yhteistä vaihtelua ja muodostaa näistä muuttujista tulkittavissa olevia ryhmiä ja näin vähentää muuttujien määrää (Metsämuuronen 2006). Konstruktio1:en (Taulukko 6) teoriapohjalta liitetyt muuttujat testataan EFA:n avulla ja pyritään löytämään konstruktioista eniten vuorovaikutuskulttuuriin vaikuttavat tutkittavat muuttujat. EFA:n pohjalta luodaan konstruktio2 (Taulukko 7), joka toimii ratkaisuna tutkimuksessa havaittuun tutkimusongelmaan. Faktorianalyysiä voidaan käyttää vähintään välimatka-asteikollisille muuttujille (Heikkilä 2008, s. 248). EFA mahdollistaa muuttujien määrän minimoimisen mikä on suotava lopputulos työkalulle, sillä usein Workspace Oy:n asiakkaiden toiveena on mahdollisimman tiivis ja ytimekäs kysely.

3.4 Kyselyn luotettavuus

Jokainen tilastollisia menetelmiä käyttävä tutkija tarvitsee käyttöönsä mittaustuloksia ja jokaisen tutkijan tulee pohtia näiden tulosten luotettavuutta sekä miten uskottavasti ne operationalisoivat tarkastelun kohteena olevat teoreettiset käsitteet (Ketokivi 2015, s. 96). Jotta voidaan edes aloittaa tulosten analysointia, tulee myös pohtia niiden keräystavan luotettavuutta. Kvantitatiivinen tutkimus on hyvä keinoa selvittää vastaajien käytökseen, motiiviin, aikomuksiin, asenteisiin tai tuntemuksiin liittyviä asioita (Malhotra & Birks 2007, s. 265-266).

Kvantitatiivisen kyselyn hallinnointi on kvalitatiivista tutkimusmenetelmää helpompaa ja datan saaminen yhdenmukaiseen muotoon, sen analysointi ja tulkinta on yksinkertaisempaa (Malhotra & Birks 2007, s. 265-266). Kysely toteutettiin sähköisenä Workspace Oy:n nimissä, joten voidaan olettaa vastaajien ottavan kyselyn vakavammin, joka lisää kyselyn luotettavuutta. Lisäksi sähköinen vastaaminen eliminoi tutkijan kyvyn vaikuttaa vastaajaan vastaushetkellä. Alkula (1994, s. 121) kertoo valmiiksi määriteltyjen kyselylomakkeiden ongelmaksi, että ihmiset saattavat vastata tietyllä tavalla, vaikka ajattelevatkin eri lailla. Kysely oli myös melko pitkä (testivastausaika noin 10 minuuttia) ja vastausvaihtoehdot olivat valmiina, joten oli riskinä, että ihmiset vain vastaavat kaikkeen samalla tavalla ja klikkailevat kyselyn loppuun. Tätä pyrittiin vähentämään muotoilemalla joka toinen kontrollikysymykseksi mittaamaan muuttujan toista ääripäätä, kun aiempi kysymys mittasi toista. Näin pyrittiin aktivoimaan vastaajan pohtiminen ja vähentämään pelkkää nopeata vastaamistyyliä.

Kysymykset oli myös aseteltu muuttujittain vastaajalle, esimerkiksi kaikki yhteenkuuluvuutta mittaavat kysymykset olivat yhdessä. Otsikointia ei kuitenkaan ollut kysymysten yhteydessä, jotta se ei vaikuttaisi vastauksiin. Muuttujat oli myös aseteltu kyselyssä oletettavasti helpoiten ymmärrettävästä vaikeampaan. Muuttujia ei myöskään selitetty ennen kyselyä, sillä sen koettiin todennäköisesti vaikuttavan vastaajaan ja luomaan olettamuksia ”oikeista” vastauksista. Kyselyn luotettavuutta ja kattavuutta lisää myös, että siinä on useita eri organisaatioita mukana, jolloin analysoitava aineisto on heterogeenisempää lisäten muuttujien varianssia.

3.5 Konstruktio 1

Konstruktio 1 pohjautuu teorian viitekehykseen ja toimii pohjana kyselylle. Teoriasta luotiin alla olevan taulukon mukainen muuttujamalli.

Taulukko 6. Konstruktiol.

Muuttuja	Näkökulma	Indikaattorit
Yhteenkuuluvuus	Kuinka hyvin organisaation jäsenet kokevat sitoutuvansa muihin jäseniin ja yhteisiin tavoitteisiin	<ol style="list-style-type: none"> 1. Työskennellessäni ryhmässä tai projektissa koen tavoitteen olevan selvä kaikille 2. Työskentelen parhaiten yksin 3. Koen yhteenkuuluvuutta muiden organisaation jäsenten kanssa 4. Organisaatiossamme palkitaan yksilösuorituksista
Tunteet ja energia	Kuinka hyvin ihmisten välinen vuorovaikutus kykenee tuottamaan energiaa ja positiivisia tuntemuksia työskenteleeseen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saan työstäni enemmän energiaa kuin se vie 2. Saan enemmän negatiivista kuin positiivista palautetta 3. Tunteiden ilmaiseminen meidän työpaikallamme on sallittua 4. Ammattilainen on meillä hillitty
Yksilöllisyys	Korostuuko vuorovaikutuksessa organisaation määrittämät vai yksilön tavat työskennellä	<ol style="list-style-type: none"> 1. Voin olla oma itseni työpaikallani 2. Meillä on tärkeää toimia yhtenäisellä tavalla 3. Voin olla luova työssäni 4. Toteutan työni yleensä ennalta sovittujen työtapojen mukaan
Ongelmanratkaisu	Ratkaistaanko ongelmat keskustelemalla kollegojen kanssa vai tukeutumalla sääntöihin ja hierarkiaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ratkaisen työhöni liittyvät ongelmat pääosin keskustelemalla kollegoiden kanssa 2. Säännöt tuovat turvallisuutta työskentelyyni 3. Kerron mielelläni ongelmista työskentelyssä, jotta niihin voidaan yhdessä kehittää ratkaisu 4. Esimieheni tietää yleensä ratkaisun ongelmatilanteissa
Verkostoituminen	Ihmisten välisten kommunikaatioverkostojen muodostuminen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Työskentelemällä muiden saman alan ammattilaisten kanssa onnistun itse paremmin työssäni 2. Työskentelen pääasiassa vain lähikollegojeni kanssa 3. Mitä enemmän tunnen eri alojen ihmisiä ja osaajia sitä paremmin voin hoitaa työni 4. Työskentelen pääosin yksin
Viestintätavat	Miten ja millä ihmiset kommunikoivat toisilleen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ihmisen kanssa kasvokkain keskustelu on meillä tärkeää 2. Häiritse toista, mikäli menen keskustelemaan tai kysymään vinkkiä/apua 3. Tiedon jakaminen tapahtuu organisaatiossamme pääosin virallisissa kokouksissa tai tapaamisissa 4. Sähköinen viestintäväline on yleensä paras tapa viestiä meidän organisaatiossamme
Valtaetäisyys	Hierarkiaan perustuva valta-aseman eriarvoisuus vuorovaikutuksessa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kehitysehdotukseni kuullaan 2. Työssä menestyminen on tärkeää organisaatiossamme 3. Johtajia saa kyseenalaistaa 4. Meillä täytyy harkita tarkkaan kenelle voi antaa palautetta
Konfliktitilanteet	Ratkaistaanko konfliktitilanteet keskenään sopien vai sääntöjen ja hierarkian avulla	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konfliktissa voin myöntää olleeni väärässä 2. Esimies hoitaa meillä konfliktit 3. Ihmiset voivat ilmaista huolensa työpaikallamme 4. Isoissa erimielisyyksissä on parasta vetäytyä tilanteesta
Avoimuus	Ihmisten ja ryhmien kyky sekä halu huomioda ja vuorovaikuttaa muiden henkilöiden sekä ryhmien kanssa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ryhmätyöskentely on meillä avain menestykseen 2. Aiemmin toimivaksi osoittautuneet ratkaisut ovat tärkeä osa organisaatiotamme 3. Asiakkaan tyytyväisyys on tärkeämpää kuin sisäisten prosessiemme onnistuminen 4. Organisaatiomme menestys on ensisijaisesti hyvien yksilösuoritusten tulosta
Ankkuroituminen	Ihmisten liikkuminen sekä kommunikoiminen työpäivän aikana	<ol style="list-style-type: none"> 1. Työskentelen pääosin pienen ydinryhmän kanssa 2. Jotta voin olla hyvä työssäni, tulee minun koota tietoa mahdollisimman laajalta alueelta 3. Hoitaakseni työni hyvin minun tarvitsee harvoin poistua työpis- teeltä 4. Käyn keskustelemassa kollegojeni kanssa työhön liittyen, vaikka he eivät olisi välittömässä läheisyydessäni

3.6 Kyselyn tulosten tilastollinen analysointi ja konstruktio2

Tilastollinen analyysi toteutettiin IBM SPSS Statistics version 24-ohjelmalla. Faktorianalyysin tulokset ovat liitteessä 1. Ennen tilastollista analysointia kyselydatasta poistettiin virheelliset tai tyhjät vastaukset. Joka toinen kysymys konstruktio1:ssä oli kontrollikysymys, jonka positiivinen arvo laski mitatun muuttujan arvoa, kun ensimmäisen ja kolmannen kysymyksen positiiviset arvot nostivat muuttujan arvoa. Kontrollikysymysten vastausten arvot vaihdettiin päinvastaisiksi, jotta kysymysten vastausten arvot olisivat keskenään yhdenmukaiset ja samansuuntaiset. Muuttujamalleja etsittiin Maximum Likelihood menetelmällä, joka on suositeltavin, mikäli havaintoja on riittävästi (100 tai enemmän) (Metsämuuronen 2006). Kyseisessä menetelmässä etsitään malli, jossa lataukset maksimoidaan mahdollisimman uskottaviksi. Vuorovaikutuskulttuurissa voidaan heti olettaa eri muuttujien korreloivan keskenään, jolloin on perusteltua käyttää rotaatiota. Tässä tutkimuksessa käytettiin Direct Oblimin vinorotaatiota. Tutkimuksen otoskoko on 238, joka ylittää vähimmäissuosituksen 5:1 havaintoa indikaattoria kohden (Comrey & Lee 1992).

Sosiaalista vuorovaikutusta sekä kulttuuria voidaan molempia pitää häilyvinä sekä vaikeasti mitattavina ilmiöinä (Levinson 2006, Schein 2005). Vuorovaikutuskulttuuri taas on hyvin kontekstikohtaista ja jatkuvassa muutoksessa. Lisäksi ilmiötä on myös luontevaa käsitellä holistisesti, joka heijastuu vahvasti myös faktorianalyysissä ja sen tuloksissa käytettyjen raja-arvojen hyväksyttävien arvojen pohdinnassa. Aineisto täytti Kaiserin testin (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) raja-arvon 0,6 sekä Bartletin sväärisyystestin ($p < 0,0001$), jolloin voitiin todeta, että korrelaatiomatriisi (Liite 1) on soveltuva EFA:n suorittamiseen (Metsämuuronen 2006). Ensimmäinen analyysikierros oli kuitenkin hedelmätön, sillä SPSS ehdotti useampaa muuttujaa kuin alun perin teorian pohjalta oli luotu. Tämä on kuitenkin luonnollista ja joissain tilanteissa ohjelma saattaa ehdottaa yhtä monta muuttujaa kuin on indikaattoreita (Henson & Roberts 2006). Eksploraatiivisen faktorianalyysin tutkimuksessa korostetaan, että muuttujia ei poisteta liikaa, jolloin mallista häviää mahdollisesti tärkeitä informaatiota eikä niitä tule säilyttää likaa, sillä tällöin malli ei selitä tarpeeksi yhteistä varianssia (esim. Costello & Osborne 2005, Henson & Roberts 2006, Velicer & Zwick 1986). Lisäksi EFA:n tutkimuksissa korostetaan usean eri säännön ja toimintamallin hyödyntämistä, kun pohditaan lopullista muuttujien määrää (esim. Hayton et al. 2004, Henson & Roberts 2006, Pearce & Yong 2013). Tässä tutkimuksessa käytettiin ominaisarvoa ($\text{eigenvalue} > 1$; Kaiser 1960), Scree-testiä (Cattell 1966), indikaattorien latauksia muuttujalle (Fidell & Tabachnick 2001, Metsämuuronen 2006), komunaliteetteja (Costello & Osborne 2005) sekä muuttujille latautuneitten indikaattoreiden perusteltavuutta teorian pohjalta (Ketokivi 2015).

Usean eri iterointikierroksen jälkeen kyselystä alkoi erottua sopiva muuttujamäärä, joka ominaisarvoa ja scree-testiä hyväksikäyttäen oli 6-8. Iteroinnissa pyrittiin pitämään mukana mahdollisimman monta konstruktio1:n (Taulukko 6) indikaattoria. Eri malleja haettiin jokaisella todennäköisellä muuttujalukumäärällä eli 6-8 ja eri indikaattoreiden yhdistelmillä. Päämääränä oli löytää malli, jossa informaatio olisi mahdollisimman selkeää ja selittävää. Tällöin mallissa ei ole merkittäviä ristiinlatautumisia, lataukset ovat riittävän suuria, muuttujat ovat selitettäviä sekä niiden sisältämät indikaattorit perusteltavia ja muuttujaa kohden olisi riittävästi muuttujia. Osa indikaattoreista osoittautui huonosti luoduiksi tai liian samanlaisiksi, jolloin tapahtui vahvaa ristiinlatautumista sekä epäloogisia muuttujia. Yhdessä yhdistelmässä tapahtui Heywood-tapaus, jolloin lataus muuttujalle oli 1 (joka on mahdotonta käytännössä). Monien iterointikierrosten, indikaattoriyhdistelmien ja muuttujalukumäärien jälkeen ongelmaindikaattorit onnistuttiin poistamaan (Liite 2) ja lopullinen malli löytyi.

Kyselylomakkeessa oli neljä kysymystä eli indikaattoria per muuttuja eli yhteensä 40 indikaattoria. EFA:ssa tutkittiin näiden eri yhdistelmiä eri muuttujamäärillä. Lopullisessa mallissa eli konstruktiossa 2 (Taulukko 7) oli käytössä kuusi muuttujaa ja 26 indikaattoria. Liitteessä 2 erotellaan syyt poistettuihin indikaattoreihin. Lopullisessa mallissa Kaiserin testin arvo oli 0,815 sekä Bartlettin sväärisyydestä $p < 0,0001$. Eli aineisto läpäisi nämä testit. Kommunaliteettien arvot vaihtelivat välillä 0,187-0,556 (Liite 1). Kahden indikaattorin kommunaliteetti oli $< 0,2$, joka on alhainen arvo. Ne pidettiin mukana lopullisessa mallissa, koska teoria tuki niiden pitämistä mallissa, niiden sijoittumisen mallin faktoreissa tukee teoriaa sekä niiden latautuminen tapahtui selvästi yhdelle muuttujalle. Muiden indikaattoreiden kommunaliteetti oli riittäviä mutta eivät erityisen korkeita. Lopulliseksi muuttujien lukumääräksi määräytyi kuusi. Ominaisarvojen tarkastelu tuki kuuden muuttujan mallia, koska kuuden muuttujan ominaisarvo oli suurempi kuin yksi, jota voidaan pitää hyvänä raja-arvona (Kaiser 1960, Metsämuuronen 2006). Scree-testin mukaan vielä yksi muuttuja olisi voitu lisätä malliin, mutta kun näin tehtiin, lisämuuttuja ainoastaan lisäsi indikaattorien ristiinlatautumista, aiheutti vain yhden indikaattorin muuttujan sekä seitsemännen muuttujan ominaisarvo jää alle yhden. Näiden syiden takia päättyttiin kuudessa muuttujassa. Vinokulmaisessa maximum likelihood-ratkaisussa SPSS tuottaa myös goodness-of-fit testin, joka perustuu khiin neliö-jakaumaan. Tämä testi mittaa onko kyseisessä ratkaisussa valittu muuttujien määrä riittävä selittämään muuttujissa tapahtuvaa vaihtelua (Metsämuuronen 2006, s. 610). Tässä mallissa arvo ($p < 0,395$) on riittävän suuri hylkäämään nollahypoteesin eli ja hyväksymään vaihtoehtoisen hypoteesin eli muuttujien määrä on riittävä.

Rotatoitu faktorimatriisi (Pattern Matrix, Liite 1) näyttää, että kaikki indikaattorit latautuvat pelkästään yhdelle muuttujalle. Indikaattorien lataukset ovat yhtä lukuun ottamatta yli 0,3, jota voidaan pitää riittävänä latauksena muuttujaa kohden (Metsämuuronen 2006, s. 601). 0,3 toimi myös tutkimuksessa pääsääntöisenä raja-arvona hyväksytyille latauksille. Yhden indikaattorin latauksen arvo on 0,27 mutta perusteluina sen pitämiseksi mallissa olivat, että indikaattorin lataus on hyvin lähellä raja-arvoa 0,3, indikaattori latautuu raja-arvolla 0,25 pelkästään yhdelle muuttujalle, kyseinen muuttuja korreloi heikosti muiden muuttujien kanssa, indikaattorin poistaminen aiheuttaa huomattavaa ristiinlatautumista muissa indikaattoreissa sekä tutkimuksen teoriaosuus on riittävä selittämään kyseisen indikaattorin soveltumisen kyseiseen muuttujaan. Analyysin lopussa voidaan todeta, että eri muuttujien korrelaatiot ovat matalia, joka tukee kuuden muuttujan mallia sekä sitä, että on löydetty latenttia ilmiötä heijastavia yksilolotteisia muuttujia.

Tutkimuksen merkittävin löytö oli, että suurin osa latenttia ilmiötä eli vuorovaikutuskulttuuria heijastavista muuttujista on sama tai lähes sama kuin teoreettisessa kehyksessä sekä niiden sisältö on teorian kanssa yhtenevää. Kuitenkin samojen muuttujien sisällöissä sekä indikaattoreissa on tapahtunut muutoksia, jotka käydään läpi alla. Vahvimmin aineistosta ilmeni hierarkian ja sääntöjen vaikutus vuorovaikutuskulttuuriin sekä ihmisten keskinäinen yhteistyö. Alkuperäinen teoriaan pohjautunut konstruktiol (Taulukko 6) sisältää kymmenen eri muuttujaa, joita jokaista tutkittiin neljällä indikaattorilla. Tilastolliseen analyysiin pohjautunut konstruktiosta 2 (Taulukko 7) sisältää kuusi muuttujaa, joita tutkitaan 2-8 eri indikaattorilla. Konstruktiosta 2:ssa on vaihdettu muuttujien 1, 3 ja 5 indikaattoreiden etumerkkejä, jotta indikaattorit kuvastavat paremmin muuttujan nimeä. Tämä on mahdollista, kun vaihdetaan kaikkien indikaattoreiden etumerkki kerralla (Metsämuuronen 2006, s. 611). Liitteessä 1 latausten etumerkit ovat kuitenkin ilmoitettu alkuperäisessä muodossa.

Ensimmäinen muuttuja nimettiin valtaetäisyydeksi. Se sisälsi kaikkein vahvimmat lataukset sekä kaikki indikaattorit olivat teoriaan nähden helposti tulkittavissa. Kyseinen muuttuja löytyy myös konstruktiosta 1:stä ja indikaattoreita tutkittaessa voidaan huomata, että useampi indikaattori mittasi tosi asiassa valtaetäisyyttä kuin alkuperäisessä konstruktiosta 1:ssä. Eksploriatiivisessa faktorianalyysissä tarkoituksena tulkita tuloksia teorian pohjalta. Alkuperäisessä konstruktiosta 1:ssä on löydetty hyvä muut-

tuja heijastamaan vuorovaikutuskulttuuria, sillä EFA:n tulokset ovat yhtenäiset teorian kanssa. Kyseisessä muuttujassa voidaan huomata, että ihmisten luovuus, yhteenkuuluvuus sekä tunteiden ilmaiseminen ovat vahvasti sidoksissa siihen miten korkea hierarkia organisaatiossa on. Löydösten mukaan mitä matalampi hierarkia organisaatiossa on sitä enemmän ihmiset kokevat yhteenkuuluvuutta ja luovuutta sekä mahdollisuutta ilmaista tunteita. Valtaetäisyys muuttujan Cronbachin alfa (Liite 3) oli myös korkein kaikista faktoreista, jolloin voidaan päätellä, että indikaattorit kuvastavat vain kyseistä muuttujaa. Cronbachin alfa ei tilastollisen analyysin mukaan kasva poistamalla yhtään indikaattoria. Valtaetäisyys muuttuja selittää 19,9 % aineiston varianssista ollen näin vahvin muuttuja.

Toinen muuttuja nimettiin viestintätavoiksi. Tämä on nimellisesti vastaava kuin konstruktiol:ssä mutta eroaa sisällöllisesti konstruktiol:ssä. Eksploratiivisen faktorianalyysin luonteeseen kuuluu nimetä muuttuja indikaattoreiden mukaan, joten tässä tapauksessa oli luontevaa nimetä viestintätavat samoin kuin alkuperäisessä teoriaan pohjautuvassa konstruktiol:ssä, sillä indikaattorit olivat samoja kuin alkuperäisessä mallissa. Alkuperäinen viestintätavat pyrki tutkimaan sekä sähköinen-kasvokkain että virallinen-epävirallinen ulottuvuuksia. Uusi muuttuja taas kuvastaa pelkästään sähköinen-kasvokkain ulottuvuutta, joka johtuu alkuperäisen kysymysten latautumisesta muihin muuttujiin tai itse indikaattorin heikosta selityskyvystä, jolloin se poistettiin (Liite 2). Indikaattorit saivat hyvin erilaiset lataukset muuttujaan (Liite 1) sekä indikaattorien määrä on vähäinen kuvastamaan muuttujaa. Näillä kahdella on vaikutusta siihen, että muuttujan alpha on pieni (0,42) mitä ei yleisesti pidetä hyväksyttävänä rajana (0,6). Voidaan kuitenkin argumentoida, että Cronbachin alfa ei ole kelvollinen työkalu tutkimaan Viestintätavat muuttujaa, sillä se on kehitetty tarkastelemaan useasta indikaattorista muodostettua summamuuttujaa (Ketokivi 2015, s. 103). Viestintätavat muuttujassa on vain kaksi indikaattoria, joten Cronbachin alfan alhainen arvo ei ole syy poistaa muuttujaa konstruktiol:ta. Toisaalta muuttujan tarkoituksena on olla osa työkalua, jonka tarkoituksena on kartoittaa latenttia ilmiötä eli vuorovaikutuskulttuuri mahdollisimman kattavasti. Vaikka kyseinen muuttuja on hieman ongelmallinen niin teoria osuudessa varsinkin Grundin (2012), Lindsay et al. (2014) ja Pentlandin (2012) tutkimukset tukevat viestintätapojen merkitystä vuorovaikutuksessa sekä viestintätapojen luonteen ymmärtämistä ryhmien suorituskyvyn yhteydessä. Lisäksi kyseisen muuttujan tärkeyttä korostettiin myös Workspace Oy:n henkilöstön kanssa keskusteltaessa. Voidaan siis perustellusti pohtia, että onko viestintätavat muuttujan liian alhainen alfa ongelma mallin kannalta, sillä muuttuja lisää mallin validiutta. Toisaalta muuttujassa on vain kaksi indikaattoria, on oletettavaa, että alpha on myös tämän takia alhainen.

Cronbachin alfalla pyritään nimenomaan tutkimaan muuttujan yksiulotteisuutta, joten viestintätavat muuttujan yksiulotteisuutta voidaan lähestyä ulkoisen yhdenmukaisuuden käsitteen kautta. Tämä käsite koostuu kolmesta olettamuksesta, jossa (1) indikaattorit muuttujalle X latautuvat selvästi omalle faktorilleen, (2) muuttuja erottuu empiirisesti selvästi muista muuttujista ja (3) teoreettinen tausta tukee olettamusta, että indikaattorit mittaavat samaa käsitettä (Ketokivi 2015, s. 115). Viestintätavat muuttujassa kaikki indikaattorit (1) latautuvat selvästi vain yhdelle muuttujalle (Liite 1), (2) kyseisen muuttujan korrelaatiot muihin muuttujiin ovat pieniä (Liite 1) ja (3) kyseinen muuttuja on luotu teorian pohjalta ja kaikki indikaattorit sisältyvät samaan alkuperäiseen muuttujaan. Voidaan siis todeta, että kaikki kolme kohtaa täyttyvät ja voidaan olettaa indikaattorien todellisuudessa mittaavan samaa ulottuvuutta. Muuttujaa voidaan kuitenkin pitää suhteellisen epävakana, sillä se sisältää vain kaksi indikaattoria (Costello & Osborne 2005). Lisäksi toinen indikaattoreista ”Sähköinen viestintäväline on yleensä paras tapa viestiä meidän organisaatiossamme” sai erittäin korkean latauksen 0,908. Tämä voi mahdollisesti merkitä liian suurta multikollinearisuutta muuttujien kesken, joten kyseiselle indikaattorille tehtiin VIF testi SPSS ohjelmistolla ja tulokset löytyvät liitteestä 4. Yksikään arvo ei viittanut voimakkaaseen multikollinearisuuteen suurimman arvon ollessa 2,2, joten kyseisen indikaattorin arvo on hyväksyttävä. Viestintätavat muuttuja selittää 9,4 % aineiston varianssista.

Kolmas muuttuja nimettiin verkostoituminen eli vastaava muuttuja löytyy teorian pohjalta rakennetusta konstruktiol:stä (Taulukko 6). Kyseinen muuttuja latautui useammalla indikaattorilla kuin alkuperäinen muuttuja ja sen sisältö muuttuivat hieman. Alkuperäinen verkostoituminen pyrki mittaamaan organisaation jäsenten halua ja kykyä luoda vuorovaikutusverkostoja muihin jäseniin ja ihmisiin. EFA:n jälkeen kyseinen muuttuja kuvastaa organisaation jäsenten taipumusta hakea tietoa ja osaamista muilta ihmisiltä tai pyrkiä etsimään sitä itse. Kyseisen muuttujan indikaattorien Cronbachin alfa (0,62) ylittää hyväksyttävän arvon 0,6, joten voidaan olettaa niiden olevan yksiulotteisia ja kaikki indikaattorit sopivat tutkimuksen teoriaan, vaikka ne latautuivat hieman eri lailla kuin oli odotettu. Cronbachin alfa ei tilastollisen analyysin mukaan kasva poistamalla yhtään indikaattoria (Liite 3). Verkostoituminen muuttuja selittää 7,3 % aineiston varianssista.

Säännöt ja rakenteet muodostivat neljännen muuttujan. Kyseinen muuttuja oli konstruktiol:ssä yksilöllisyys, jolla pyrittiin mittaamaan, että työskentelevätkö organisaation jäsenet ennalta annettujen toiminta- ja ajattelumallien pohjalta vai pyritäänkö työskentelyssä luovaan ja kontekstuaaliseen ongelmanratkontaan. Konstruktiol:en muodostunut muuttuja latautui pääosin indikaattoreilla, jotka kuvastavat positiivista suhtautumista tiukkoihin sääntöihin ja toimintamalleihin sekä hierarkiaan tukeutumiseen. Yksi indikaattori toimi vastakkaisena mittarina muuttujalle mitaten avointa keskustelua kollegoiden kanssa ongelmaa ratkaistaessa. Kyseisen muuttujan indikaattoreiden yksiulotteisuus oli myös riittävän korkea Cronbachin alfan (0,67) mukaan. Cronbachin alfa ei tilastollisen analyysin mukaan kasva poistamalla yhtään indikaattoria (Liite 3). Säännöt ja rakenteet muuttuja selittää 6 % aineiston varianssista.

Viides muuttuja nimettiin yhteistyöksi. Myös tämä muuttuja sisältää vain kaksi indikaattoria mutta indikaattoreiden lataukset ja kommunaliteetit olivat vahvoja tutkimuksessa. Lisäksi Cronbachin alfa näyttää, että indikaattorit ovat yksiulotteisia ($\alpha = 0,635$) vaikka kyseisellä muuttujalla on sama ongelma kuin viestintätavoissa, että indikaattoreita on vain kaksi. Lisäksi molemmat indikaattorit ovat teoriapohjalta perusteltavia indikaattoreita muuttujalle. Yhteistyö muuttuja selittää 5,4 % aineiston varianssista.

Kuudes muuttuja nimettiin työssä menestymiseksi. Se sisälsi myös vain kaksi indikaattoria mutta näiden lataukset faktoriin olivat suuret, vaikka molempien kommunaliteetti oli suhteellisen pieni. Kyseisen muuttujan Cronbachin alfa on pienempi kuin suositeltu 0,6 ($\alpha = 0,456$). Voidaan kuitenkin argumentoida, että Cronbachin alfa ei ole kelvollinen työkalu tutkimaan työssä menestyminen muuttujaa, sillä se on kehitetty tarkastelemaan useasta indikaattorista muodostettua summamuuttujaa (Ketokivi 2015, s. 103). Lisäksi indikaattoreita voidaan tarkastella ulkoisen yhdenmukaisuuden käsitteellä. Kyseistä käsitettä käytettiin myös viestintätavat muuttujan kanssa. (1) Kyseiset muuttujat latautuvat selvästi ja vahvasti omalle muuttujalleen (Liite 1), (2) Työssä menestyminen korreloi heikosti muiden muuttujien kanssa (Liite 1) ja (3) teoria tukee muuttujan ilmentymistä vuorovaikutuskulttuurissa, koska työssä ja uralla menestyminen sekä individualismi ovat yleisesti tunnettuja ilmiöitä. (Schein 2004, s. 180-181; Mumby 2013, s. 346-347). Voidaan siis olettaa, että indikaattorit mitaavat ulkoisesti yhdenmukaisesti muuttujaa. Työssä menestyminen muuttuja selittää 4,4 % mallin varianssista.

Kaikista alkuperäisen konstruktiol:n muuttujista ainoastaan valtaetäisyyden ja ongelmanratkonnan kaikki indikaattorit sisältyivät uuden konstruktiol:en muuttujiin. Kaikkein huonoimmat indikaattorit olivat tunteet ja energia muuttujassa, josta vain yksi indikaattori oli mukana lopullisessa mallissa. Poistetut indikaattorit ovat löydettävissä liitteestä 2.

Muuttujien korrelaatiomatriisista (Liite 1) ilmaisee muuttujien väliset korrelaatiot. Kaikki korrelaatiot ovat pieniä mutta niiden etumerkillä voidaan havaita miten muuttujat reagoivat keskenään. Valtaetäisyys muuttuja korreloi ainoastaan viestintätavat muuttujan kanssa positiivisesti ja muiden negatiivisesti. Samoin viestintätavat. Verkostoituminen muuttuja korreloi negatiivisesti valtaetäisyyden ja viestintätavat muuttujien kanssa ja positiivisesti säännöt ja rakenteet, yhteistyö ja työssä menestyminen muuttujien kanssa. Säännöt ja rakenteet muuttuja korreloi negatiivisesti valtaetäisyys ja viestintätavat muuttujien kanssa ja positiivisesti verkostoituminen, yhteistyö ja työssä menestyminen muuttujien kanssa. Yhteistyö korreloi positiivisesti verkostoitumisen, säännöt ja rakenteet sekä työssä menestyminen muuttujien kanssa ja negatiivisesti valtaetäisyys ja viestintätavat muuttujien kanssa. Työssä menestyminen korreloi positiivisesti viestintätavat, verkostoituminen, säännöt ja rakenteet sekä yhteistyö muuttujien kanssa ja negatiivisesti valtaetäisyyden kanssa.

Taulukko 7. Konstruktiio2

Muuttuja, ääripäät (+/-) ja Cronbachin Alpha	Indikaattorit ja vaikutus (+/-)
Valtaetäisyys - Suuri (+) - Pieni (-) $\alpha = 0,815$	- Ihmiset voivat ilmaista huolensa työpaikallamme (-) - Meillä täytyy harkita tarkkaan kenelle voi antaa palautetta (-) - Kehitysehdotukseni kuullaan (-) - Johtajia saa kyseenalaistaa (-) - Tunteiden ilmaiseminen meidän työpaikallamme on sallittua (-) - Koen yhteenkuuluvuutta muiden organisaation jäsenten kanssa (-) - Voin olla luova työssäni (-) - Isoissa erimielisyyksissä on parasta vetäytyä tilanteesta (-)
Viestintätavat - Sähköinen viestiminen (+) - Kasvokkain (-) $\alpha = 0,42$	- Sähköinen viestintäväline on yleensä paras tapa viestiä meidän organisaatiossamme (+) - Tiedon jakaminen tapahtuu organisaatiossamme pääosin virallisissa kokouksissa tai tapaamisissa (-)
Verkostoituminen - Käyttää heti verkoston potentiaalia (+) - Kerään itselleni tiedon (-) $\alpha = 0,622$	- Mitä enemmän tunnen eri alojen ihmisiä ja osaajia sitä paremmin voin hoitaa työni (+) - Jotta voin olla hyvä työssäni, tulee minun koota tietoa mahdollisimman laajalta alueelta (-) - Kerron mielelläni ongelmista työskentelyssä, jotta niihin voidaan yhdessä kehittää ratkaisu (+) - Konfliktissa voin myöntää olleeni väärässä (+) - Työskentelemällä muiden saman alan ammattilaisten kanssa onnistun itse paremmin työssäni (+) - Käyn keskustelemassa kollegojeni kanssa työhön liittyen, vaikka he eivät olisi välittömässä läheisyydessäni (-)
Säännöt ja rakenteet - Vahvat säännöt/rakenteet (+) - Yhteinen keskustelu ja pohdinta (-) $\alpha = 0,666$	- Säännöt tuovat turvallisuutta työskentelyyni (+) - Toteutan työni yleensä ennalta sovittujen työtapojen mukaan (+) - Meillä on tärkeää toimia yhtenäisellä tavalla (+) - Aiemmin toimivaksi osoittautuneet ratkaisut ovat tärkeä osa organisaatiotamme (+) - Ratkaisun työhöni liittyvät ongelmat pääosin keskustelemalla kollegoiden kanssa (-) - Esimieheni tietää yleensä ratkaisun ongelmatilanteissa (+)
Yhteistyö - Ryhmässä ja keskustellen (+) - Yksin ja keskittynyt (-) $\alpha = 0,635$	- Ryhmätyöskentely on meillä avain menestykseen (+) - Ihmisen kanssa kasvokkain keskustelu on meillä tärkeää (+)
Työssä menestyminen - Yksilökeskeinen (+) - Ryhmäkeskeinen (-) $\alpha = 0,456$	- Organisaatiossamme palkitaan yksilösuorituksista (+) - Uralla eteneminen on tärkeää organisaatiossamme (+)

3.7 Luotettavuusanalyysi

Kulttuuri on aina kontekstiin sidottua ja ihmisillä on taipumusta pyrkiä vaikuttamaan ympäristöön (Schein 1995, Schein 2004, Hofstede et al. 2010, Weick 1995). Kulttuuritutkimus on todella vaikeaa, sillä tutkija tietää hyvin harvoin mitä kysyä sekä piileviä olettamuksia on vaikea saada esiin (Schein 1995, s. 76-81). Tämän tutkimuksen kyselyn tavoitteissa ei ollut saada tyhjentävää arviota asiakasorganisaation vuorovaikutuskulttuurista eikä paljastaa kaikkia organisaation piileviä oletuksia. Tavoitteena on luoda käytännön työkalu, joka kykenee havaitsemaan vuorovaikutuskulttuurin piirteitä sekä ominaisuuksia ja antamaan suuntaviivoja organisaation tulevaisuuden kehitykselle. Työkalua on tarkoitettu käyttämään muun palvelutoiminnan ohessa, jolloin se yksin ei toimi asiakasorganisaation tulkinnan työkaluna vaan osana Workspace Oy:n palveluiden kokonaisuutta. Tällöin työkalu kykenee lisäämään Workspace Oy:n palveluiden laatua. Lisäksi kyselyssä pyritään tutkimaan ihmisten keskinäistä vuorovaikutusta, joka on helpommin havaittavaa kuin itse organisaation kokonaiskulttuuri.

Vastaajia kyselyyn saatiin 238 jota voidaan pitää hyväksyttävänä määränä, joka ylittää Comreyn ja Leen (1992) tutkimuksen havaitseman viisi havaintoa per indikaattori säännön. Eksploratiivinen faktorianalyysi on kuitenkin aineistoperusteinen menetelmä (Metsämuuronen 2006), joten mitä suurempi ja heterogeenisempi aineisto on, sitä luotettavammin voidaan aineiston perusteella tehdä johtopäätöksiä ja päättelyä. Tässä kyseisessä tutkimuksessa havaintoja oli riittävästi mutta tarkemman faktorianalyysin tekemiseen olisi lisää aineistoa tarvittu, sillä tutkittava vuorovaikutuskulttuuri on häilyvä, vaikeasti määriteltävä sekä kontekstuaalinen. Konstruktiot2 (Taulukko 7) kykenee selittämään aineiston vaihtelusta 52,5 %. Tämä tarkoittaa, että 47,5 % tutkitusta ilmiöstä on yhä selittämättä aineistossa kehitetyllä mallilla. Melko alhainen selitetty varianssi on kuitenkin ihmistieteissä yleistä tulosten arvojen ollessa usein välillä 50-60 % (Brown et al. 2010, s. 6), johon myös tämä tutkimus yltää. Mittaustuloksiin varianssi voivat aiheuttaa yksilöt eli informantit vastaavat eri lailla, organisaattorinen asema, aika eli kysymyksiin vaikuttaa myös kyselyn ajoitus vastaajaorganisaation tapahtumissa tai mahdollisissa muutoksissa sekä viimeisenä pelkkä mittausvirhe (Ketokivi 2015, s. 127).

3.7.1 Reliabiliteetti

Tutkimus tulosten reliabiliteettia tutkittiin pääsääntöisesti Cronbachin alfalla ja muuten ulkoisen yhdenmukaisuuden käsitettä käyttäen. Tutkimuksessa pyrittiin heterogeenisyyteen aineiston suhteen. Kuitenkin pääosa vastauksista tuli yhdeltä asiakkaalta, jolla saattaa olla vaikutusta tuloksiin. Tämä lisää tutkimuksen toistettavuutta mutta mahdollisesti vähentää varianssia, jolloin tilastollinen analyysi heikkenee. Varsinkin koska eksploratiivinen faktorianalyysi on erityisen herkkä muutoksille aineistossa. Lisäksi tutkimustulokset on toteutettu aineistolla, joka on kerätty ainoastaan tieto- ja asiantuntijayrityksiltä. Tämä vaikuttaa siihen kuinka reliabele konstruktiot2:n pohjalta luotu työkalu on muualla kuin tutkitussa ympäristössä.

Lisäksi vuorovaikutuskulttuuri on käsitteenä häilyvä ja vaikeasti todennettavissa, joka aiheuttaa sen, että suurta reliabiliteettia on vaikea saavuttaa. Tässä tutkimuksessa pyrittiin saavuttamaan tasapaino reliabiliteetin sekä työkalun validiteetin suhteen. Tavoitteena tutkimuksessa oli tutkia mistä muuttujista vuorovaikutuskulttuuri muodostuu ja tässä tutkimuksessa käytetyt raja-arvot ja perustelut pohjautuvat tutkimuskysymyksiin sekä teorian pohjalta luotuun ymmärrykseen. Konstruktiot2:n (Taulukko 7) muuttujat 1,3 ja 4 olivat reliabeleimmat muuttujat, kun taas muuttujien 2, 5 ja 6 reliabeleita voitaisiin lisätä lisäämällä indikaattoreita sekä näitä testaamalla ja suuremmalla aineistolla.

3.7.2 Validiteetti

Konstruktio2:n validiteetti on pyritty pitämään tutkimuksessa mahdollisimman korkealla perustamalla kaikki alkuperäisen konstruktio1:n muuttujat teoriaosuudessa luotettavista lähteistä löydettyihin ilmiöihin ja havaintoihin. Teoriassa pyrittiin tarkkaan ilmiöön kuvaamiseen sekä kokonaisuuden ymmärtämiseen sekä riippuvuuksien esiintuomiseen. Konstruktio1:ssä jokaista muuttujaa on tutkittu yksiselitteisellä indikaattorilla sekä jokaista muuttujaa kohden oli kaksi kontrolli-indikaattoria. Jotta tutkittava ilmiö olisi kattavasti operationalisoitu konstruktio1:ssä indikaattoreita oli neljä. Neljä indikaattoria valittiin, jotta tulevan työkalun muuttujien yksiulotteisuus voitaisiin myöhemmin tarkistaa, joko tetradianalyysillä tai konfirmatorisella faktorianalyysillä (Ketokivi 2015, s. 109-110). Muuttujat 1, 3 ja 4 ovat sopivia näihin testeihin, kun taas muuttujat 2, 5 ja 6 sisältävät vain kaksi indikaattoria. Korrelaatiomatriisia (Liite 1) tarkastellessa huomataan, että eri faktoreiden keskinäiset korrelaatiot ovat heikkoja. Tämä tukee tavoitetta, että tutkimuksessa on löydetty yksiulotteisia muuttujia kuvastamaan latenttia ilmiötä. Ketokivi (2015) kuitenkin huomauttaa, että korrelaatioiden tutkiminen ei pelkästään kerro luotettavista yksiulotteisuudesta vaan tulee myös huomioida muita tähän viittaavia tuloksia.

Kysely toteutettiin asiakasyrityksissä ensin keskustelemalla johdon kanssa, joka tiedotti asiasta organisaation jäsenille. Lisäksi työ toteutettiin Workspace Oy:n nimissä, jolloin voidaan olettaa, että kyselyyn vastanneet ovat ottaneet sen tosissaan. Asiakasyrityksen jäseniltä ei ole myöskään kysytty mitään mihin hän ei olisi kykenevä vastaamaan tiedon tai taidon puutteesta, jolloin voidaan olettaa, että vastaajan kyky vastata kyselyyn on riittävä. Lisäksi kyselyyn vastanneille on luvattu anonymiteetti, jolloin vastaaja voi vastata mielensä mukaan ilman pelkoa ulkopuolisesta painostuksesta. Kysely toteutettiin asiakasyrityksille mahdollisuutena parantaa yrityksen toimintatapoja sekä vuorovaikutusmalleja. Tällöin olisi loogista, että vastaajat pyrkivät ylläpitämään hyväksi kokemiaan tapoja ja malleja sekä hylkimään huonoksi koettavia. Faktorianalyysissä faktoreiden hyvyttä arvioidaan joko sisällöllisesti tai muuttujien latausten mukaan (Metsämuuronen, 2006, s.601–602). SPSS ohjelmisto suorittaa goodness-of-fit testin maximum likelihood-ratkaisua käytettäessä, jossa mallin sopivuutta testataan khiin neliötestin (χ^2 -testi) avulla. Tässä tutkimuksessa konstruktio2:n goodness-of-fit oli hyvä ja muuttujien määrä oli riittävä selittämään aineistoa rakenteellisesti.

Vuorovaikutuskulttuuria tutkittaessa voidaan todeta, että ilmiö on laaja sekä sen tarkka operationalisointi hankalaa. Tässä tilanteessa on tarkoituksenmukaista tehdä kattava mittaus (domain-spanning measurement), jolloin konvergoituminen on aina heikompaa (Ketokivi 2015, s. 112). Taustalla tälle ilmiölle on Ketokiven (2015, s. 112) mukaan indikaattorien korkea jäännösvarianssi suuren mittausvirheen sijaan. Voidaankin argumentoida, että vaikka reliabiliteettia voitaisiin nostaa faktoreita ja indikaattoreita vähentämällä ei saavutetulla reliabiliteetilla ole merkitystä koska tällöin tavoiteltu mittari ei ole validi (Little et al. 1999). Konstruktio2:n yleistettävyys pyrittiin pitämään mahdollisimman korkealla työkalun käyttäjää kohtaan. Työkalun tarkoituksena on tutkia Workspace Oy:n asiakkaita, jotka pääosin toimivat tieto- ja asiantuntijatyössä. Kyseisille yrityksille työkalu on yleistettävissä, sillä kyselyyn vastaavat yritykset toimivat myös tieto- ja asiantuntijatyössä. Muutama asia heikentää yleistettävyyttä. Konstruktio2:ssa kolmen indikaattorin epävakaus, suurin osa vastauksista tuli yhdeltä yritykseltä ja kokonaisvastaajien määrä olisi voinut olla korkeampi, koska tutkittava ilmiö on vaikea havaita, vaikka metodisesti vähimmäisvastaaja määrä saavutettiin. Näihin ongelmiin voidaan puuttua jatkotutkimuksella lisäämällä vastaajien määrää ja lisäämällä epävakaiden muuttujien validiutta. EFA:n ongelmana on myös tulosten tulkinnan subjektiivisuus mikä voi vaikuttaa työkalun yleistettävyyteen. Tätä on kuitenkin pyritty minimoimaan tukeutumalla vahvaan teoriapohjaan niin kyselyä luotaessa kuin lopullista mallia analysoitaessa ja koottaessa.

3.8 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia mitkä muuttujat heijastavat vuorovaikutuskulttuuria ja luoda työkalu tutkimaan tätä ilmiötä. Lisäksi tavoitteena oli löytää teorian pohjalta perustelut muuttujille, jotka ovat erityisen tärkeitä huomioida yhteistyöskentely-ympäristöissä.

Vuorovaikutuskulttuuria tutkittaessa luotiin ensin konstruktio1 pohjautuen kirjallisuuteen ja olemassa oleviin teorioihin. Tässä konstruktiossa oli kymmenen eri muuttujaa kuvaamassa vuorovaikutuskulttuuria ja jokaista muuttujaa kohden luotiin neljä kysymystä eli indikaattoria muuttujalle. Konstruktio1 toimi pohjana kyselylle, joka esitettiin asiakasyrityksen jäsenille. Oletuksena oli, että kaikki alkuperäiset muuttujat eivät ole mukana lopullisessa mallissa eli konstruktio2:ssa, koska analysointiin käytettiin eksploratiivista faktorianalyysia. Lopulliseen malliin löydettiin kuusi eri muuttujaa kuvaamaan tutkittua latenttia ilmiötä eli vuorovaikutuskulttuuria (Taulukko 7). Tämä malli sopi aineistoon, että teoriaan, joten se hyväksyttiin sellaisenaan.

Tutkimuskysymys:

- I. Mitkä muuttujat heijastavat vuorovaikutuskulttuuria?

Vastaukseksi tutkimuskysymykseen löydettiin latentit muuttujat: Valtaetäisyys, viestintätavat, verkostoituminen, säännöt ja rakenteet, yhteistyö sekä työssä menestyminen.

Teoriaosiossa käytiin läpi vastaukset alatutkimuskysymyksiin:

- i. Minkälaisia yhteistyöskentely-ympäristö malleja on?
- ii. Mitkä vuorovaikutuskulttuuria heijastavat muuttujat ovat erityisen tärkeitä eri yhteistyöskentely-ympäristöissä?

Taulukossa 4 esitettiin eri mallit sekä mallille erityisen tärkeät teorian pohjalta muodostetut vuorovaikutuskulttuuria heijastavat muuttujat. Taulukossa 5 koottiin yhteen eri yhteistyöskentely-ympäristö mallit sekä teorian pohjalta havaitut vuorovaikutuskulttuuria heijastavat muuttujat.

4 Lopuksi

4.1 Pohdinta

Tutkimuksen päätarkoituksena oli tutkia mitkä muuttujat heijastavat vuorovaikutuskulttuuria ja näiden muuttujien avulla luoda työkalu ilmiön tutkimiseen. Tämän jälkeen tavoitteena oli tutkia teorian pohjalta mitkä muuttujat korostuvat erilaisissa yhteistyöskentely-ympäristöissä. Vuorovaikutuskulttuuria tutkittiin aluksi teorian pohjalta, jonka avulla luotiin alustava konstruktio1 (Taulukko 6). Konstruktio1 sisälsi kymmenen muuttujaa, joita mitattiin jokaista neljällä indikaattorilla. Tämä konstruktio toimi myös kyselynä, joka lähetettiin asiakasyrityksille. Kyselyn avulla saatua aineistoa analysoitiin eksploratiivisella faktorianalyysillä. Tuloksena saatiin selville mitkä konstruktio1:n muuttujat tai uudet muuttujat heijastavat vuorovaikutuskulttuuria. Näistä muuttujista rakennettiin konstruktio2 (Taulukko 7), joka toimii myös työkaluna vuorovaikutuskulttuurin tutkimiseen. Tässä konstruktiossa on kuusi muuttujaa, joita käsitellään tarkemmin alla.

Valtaetäisyys on ensimmäinen ja vahvin muuttuja työkalussa. Kyseinen muuttuja oli jo ensimmäisessä konstruktiossa ja sillä on vahva teoreettinen pohja. Kuten tuloksissa huomattiin tämän muuttujan indikaattoreiden mukaan organisaation jäsenten yhteenkuuluvuuden tunne sekä luovuus ja kyky ilmaista tunteita kasvavat, kun valtaetäisyys pienenee. Varsinkin Hofstede et al. (2010) löysivät vastaavia ilmiöitä omassa tutkimuksessaan, jossa todettiin, että kontrollia vähentäessä organisaation jäsenten luovuus ja oma-aloitteisuus kasvavat. Lisäksi Schein (1995, 2004) toteaa, että organisaatiokulttuurissa ja sen muodostumisessa tärkeää on miten johtajia sekä johtohahmoja seurataan tai kritisoidaan, jolla on vaikutusta ihmisten toimintamalleihin, jokapäiväisessä elämässä. Valtaetäisyys ilmiönä on myös iso osa yhteistyöskentely-ympäristöjä, joissa pyritään pienentämään kynnystä olla vuorovaikutuksessa muihin ihmisiin. Mikäli ihmisten käyttäytymistä ohjaavat vahvat statukset ja hierarkia, on vaikeata lisätä oma-aloitteista ja satunnaista vuorovaikuttamista sekä serendipiteettiä.

Konstruktio1:n valtaetäisyyden indikaattorit olivat myös kaikki mukana konstruktio2:ssa mikä viittaa siihen, että kyselyyn vastanneilla henkilöillä oli selvästi mielipiteitä ja tuntemuksia tästä muuttujasta, jonka takia tähän muuttujaan tulee suhtautua vakavasti yhteistyöskentely-tiloja pohtiessa. Vaikka työssä muuttujien korrelaatiot olivat matalia, oli silti erikoista, että valtaetäisyys ei korreloinut positiivisesti säännöt ja rakenteet muuttujan kanssa. Tämä saattaa johtua ihmisten erilaisesta suhtautumisesta valtaetäisyyteen sekä sääntöihin ja hierarkiaan. Koska säännöt ja hierarkia muuttuja korreloi positiivisesti muiden muuttujien kanssa, paitsi viestintätapojen, voidaan tästä päätellä, että säännöt ja selvät rakenteet tukevat vuorovaikutusta, kun taas suuri valtaetäisyys vähentää vuorovaikutusta. Tämä ilmiö havaittiin jo teoriaosuudessa (Hofstede et al. 2010, Khatri 2009). Kuitenkin valtaetäisyys korreloi positiivisesti organisaation sähköisten viestintätapojen kanssa, joka tukee teoriaa valtaetäisyyden sekä virallisen ja etäisen kommunikoinnin yhteydestä. Verkostoituminen ja yhteistyö korreloivat negatiivisesti valtaetäisyyden kanssa, joka oli odotettavaa. Teoriaosuudessa havaittiin johdon taipumusta vuorovaikuttaa enemmän samassa statuksessa olevien kanssa, joka korostuu varsinkin epäsuotuisissa tilanteissa (Srivastava 2015) ja toisaalta valtaetäisyys tutkimuksessa havaittiin, että alaiset eivät aina kysyneet vuorovaikuttamaan esimiesten kanssa (Hofstede et al. 2010, Pentland 2012). Negatiivinen korrelaatio työssä menestymisen kanssa kertoo mielenkiintoisen ilmiön. Tämän mukaan suuri valtaetäisyys korreloi negatiivisesti ryhmätyöskentelyn kanssa. Tämä tulos oli havaittavissa yhteistyöskentely-ympäristöjä tutkittaessa ja sopii teoriaan hyvin (Hofstede et al. 2010, Laing 2014, Kilpi 2016). Kuitenkin korrelaatio on heikko ja työssä menestyminen epävakain muuttuja, joten tähän korrelaatioon tulee suhtautua varauksella.

Viestintätavat muuttujasta huomattiin, että se kaipasi lisäindikaattoreita. Kyseinen muuttuja latautui vahvasti kahdella indikaattorilla ja nämä molemmat olivat alkuperäisen konstruktiol:n indikaattoreita muuttujalle. Kyseisellä muuttujalla pyrittiin alun perin löytämään kahden eri akselin ulottuvuuksia: kasvokkain-sähköisesti sekä virallinen-epävirallinen. Konstruktiol:en latautui kolme neljästä indikaattorista, mikä viittaa siihen, että indikaattoreissa ei välttämättä ollut vikaa mutta kyseinen muuttuja oli liian vaikeasti määritelty teoreettisesti, jotta sen operationalisoiminen olisi ollut täysin onnistunut. Kyseinen muuttuja on teorian mukaan kuitenkin oleellinen vuorovaikutukselle, joten tätä muuttujaa tulisi analysoida lisää uusilla indikaattoreilla sekä kattavammalla aineistolla. Työkalussa tähän muuttu-
tujaan voidaan suhtautua varauksella mutta sen tuoma lisäarvo työkalulle on tärkeä. Tämä havaittiin teoriaosuudessa useammassa eri lähteessä kuten Grund (2012), Lindsay et al. (2014) ja Weick (1979, 1995). Viestintätavat muuttujat korrelaatiosta nähdään heti, että kun viestiminen tapahtuu sähköisesti se vähentää vuorovaikutusta ja kasvotusten tapahtuva viestintä lisää vuorovaikutusta, jotka olivat täysin odotettavia teorian pohjalta.

Verkostoituminen löytyi myös alkuperäisestä konstruktiol:stä ja se on yksi tämän tutkimuksen suurimpia teemoja. Verkostoituminen havaittiin hyvin tärkeäksi ilmiöksi vuorovaikutuksen teoriaa tutkittaessa ja se korostui edelleen yhteistyöskentely-ympäristöjä tutkittaessa. Alun perin kyseisellä muuttujalla pyrittiin tutkimaan ihmisten halua ja tarvetta olla vuorovaikutuksessa useiden ja erilaisten ihmisten. Faktorianalyysin jälkeen huomattiin, että kyseinen muuttuja oli latautunut vahvasti mutta hieman eri indikaattoreilla kuin aiemmin. Konstruktiol:ssa muuttuja mittaa ihmisten halua etsiä tietoa ja taitoa muilta toisena ääripäänä ja toisena henkilön taipumusta lähteä itse etsimään näitä. Tämä oli todella mielenkiintoinen havainto tutkimuksessa. Työkalussa kyseisellä muuttujalla voidaan mitata myös ihmisten aktiivista taipumusta hyödyntää verkostoa sekä kynnystä ottaa yhteyttä ensisijaisesti oman verkoston henkilöihin. Verkostoituminen on muuttujana yksi tämän mallin mielenkiintoisimmista sekä sen lisätutkiminen voisi lisätä työkalun arvoa paljon, kun halutaan ymmärtää asiakasorganisaation jäsenten toimintamalleja kuten erityisesti Kilpi (2016) korosti kirjassaan. Muuttuja korreloi odotetusti muiden muuttujien kanssa, vaikka positiivinen korrelaatio työssä menestyminen muuttujan kanssa oli yllätys. Tämä tukee käsitystä, että yksilöllinen verkostoituminen tukisi työssä menestymistä ryhmällä verkostoitumisen sijaan. Kuitenkin koska työssä menestyminen oli heikoin tämän mallin muuttujista, tulee tähän korrelaatioon suhtautua varauksella.

Säännöt ja rakenteet- muuttuja latautui vahvasti indikaattoreilla sekä indikaattorit mittasivat selvästi samaa ilmiötä. Kyseinen muuttuja on sekoitus konstruktiol:n yksilöllisyyttä, ongelmanratkaisua sekä avoimuutta. Kyseinen muuttuja oli havaittavissa teoriaosuudessa mutta tuloksissa hämmästytti silti, että se latautui vahvaksi muuttujaksi valtaetäisyyden rinnalle. Tämä muuttuja heijastaa enemmän ihmisten asenteita toimintamalleihin sekä ongelmanratkontaan kuin itse vuorovaikutushetkeä. Toisaalta ymmärtämällä näitä asenteita ja mahdollisesti vaikuttamalla niihin voidaan vaikuttaa organisaation jäsenten avoimuuteen uusia vuorovaikutuksia ja toimintamalleja kohtaan. Tämän muuttujan vaikutusta tulee myös tulkita aina vahvasti kontekstuaalisesti. Voidaan olettaa, että eri organisaatioissa kyseinen muuttuja saa aina korkeamman tai matalamman arvon. Esimerkiksi mainostoimistolla ei voida välttämättä kyetä olemaan luovia, mikäli kaikki tehdään aina samalla tavalla kuin aina ennenkin ja toisaalta tarkasti määritellyissä organisaatioissa, kuten virastot, on tarkkaa, että tiettyjä toimintamalleja käytetään. Työkalussa tämä muuttuja on kuitenkin tärkeä, sillä se laajentaa ymmärrystä vuorovaikutuksesta sekä sen takana piilevistä asenteista. Omaksi muuttujaksi latautuminen laajensi tämän tutkimuksen käsitystä vuorovaikutuskulttuurin eri latenttien muuttujien tutkimisen tärkeydestä, sillä myös muita oleellisia muuttujia, joita tässä työssä ei havaittu on varmasti olemassa.

Yhteistyö muuttuja oli melko yllättävä. Vaikka yhteistyö ja vuorovaikuttaminen ovat isoja teemoja tässä tutkimuksessa oli alkuperäisessä konstruktiol:ssä määränpäänä tutkia yhteistyön luonnetta ja vaikuttumia eikä sitä onko yhteistyö itsessään muuttuja. Teoriaa pohdittaessa on yhteistyö muuttujana

lähes triviaali, sillä vuorovaikutusta ei ole ilman, että ihmiset ovat yhteydessä toisiinsa. Työkalussa ja sen tuloksia analysoitaessa muuttuja toimii enemmänkin kontrollimuuttujana ja taustana. Esimerkiksi tuloksissa ei voida olettaa, että verkostoituminen olisi todellakin voimakasta suuresta keskiarvosta huolimatta, mikäli yhteistyö muuttuja saa todella alhaisen luvun viitaten yksinäiseen ja keskityneeseen työhön. Mittarina muuttuja on kuitenkin melko epävakaa sen vähäisten indikaattorien määrän johdosta. Työkalua kehitettäessä tätä kyseistä muuttujaa tulisi kyetä mittaamaan useammalla indikaattorilla, joista osa mittaisi enemmän yksilötyöskentelyä näiden puuttuessa indikaattoreista nyt kokonaan. Yhteistyö muuttuja korreloi mielenkiintoisesti eri muuttujien kanssa. Teorian pohjalta oli täysin odotettavissa (Hofstede et al. 2010, Laing 2013, Kilpi 2016), että yhteistyö korreloi negatiivisesti suuren valtaetäisyyden ja sähköisen viestinnän kanssa. Toisaalta erikoista oli, että muuttuja korreloi positiivisesti työssä menestyminen muuttujan kanssa. Tämä viittaisi siihen, että individualistinen kulttuuri tukisi yhteistyötä, joka on mielenkiintoinen havainto. Kuitenkin korrelaatio on heikko sekä työssä menestyminen on epävakain muuttuja, joten tähän ilmiöön tulee suhtautua varauksella.

Työssä menestyminen oli viimeinen löydetty muuttuja. Alun perin odotettiin, että korkea valtaetäisyys lisäisi tarvetta statuksen saavuttamiseen ja näin ollen sisältäisi työssä menestyminen-muuttujan. Tämä muuttuja ei itsessään kerro paljoa siitä, miten ihmiset vuorovaikuttavat. Yksilöä korostavassa kulttuurissa voidaan silti tehdä paljon yhteistyötä, tai me-henkeä korostavissa yrityksissä voidaan laiminlyödä yksilön potentiaalia. Kuitenkin yhdistettynä muihin työkalun muuttujiin erityisesti valtaetäisyyteen sekä verkostoitumiseen voidaan saada enemmän tietoa ihmisten keskinäisestä vuorovaikutuksesta. Kyseinen muuttuja on kuitenkin konstruktio2:ssa epävakaa ja siihen tulisi saada enemmän indikaattoreita sekä tutkia laajemmalla aineistolla.

Tutkimuksen teoriaosuudessa vastattiin jo lisätutkimuskysymyksiin ”Minkälaisia yhteistyöskentely-ympäristö malleja on?” sekä ”Mitkä vuorovaikutuskulttuuria heijastavat muuttujat ovat erityisen tärkeitä eri yhteistyöskentely-ympäristöissä?”. Nämä muuttujat perustuivat teoriaan ja sen pohjalta luotuun konstruktio1:en. Aineistoa analysoitaessa havaittiin kuitenkin eroja konstruktio1:n ja konstruktio2:n välillä. Yhteistyöskentely-mallissa tämä tarkoitti, että tunteet ja energia-muuttujaa ei enää ollut. Työkalu on sitä parempi mitä määrätympi organisaation henkilöstö on, koska mikäli organisaation jäsenet vaihtuvat jatkuvasti ei selkeää vuorovaikutuskulttuuria pääse syntymään (Schein 2004). Yhteistyöskentely-malli perustuu pääasiallisesti vaihtuvaan kävijäkuntaan ja näin uusien ihmisten tapoamiseen. Tällöin luotu työkalu ei toimi ideaalisti tässä yhteistyöskentely-ympäristössä. Vastaavaa tilanne on myös Yleinen työtila-mallissa, jossa uusia henkilöitä tulee ja menee jatkuvasti.

Työkalu toimii paremmin mitä määrätympi organisaation henkilöstö on, sillä tällöin organisaation jäsenille on kehittynyt vahvempi vuorovaikutuskulttuuri (Schein 2004). Tästä syystä luotu työkalu toimii paremmin avoin talo-, yhteisryttämisen- sekä monitilatoimisto-malleissa. Avoin talo-mallissa työkalu toimii erityisesti ihmisten verkostoitumisen- ja yhteistyöhalukkuuden mittarina. Tällä on merkitystä varsinkin, mikäli asiakas pyrkii tilanteeseen, jossa sillä on jatkuva tahto tai tarve tehdä yhteistyötä ulkopuolisten henkilöiden tai yhteistyökumppaneiden kanssa. Työkalu toimii tällöin erityisen hyvin vuorovaikutusten mahdollisten määrien ja luonteiden analysointiin. Yhteisryttämisen-mallissa työkalu kykenee kuvastamaan paremmin avoimuutta kuin organisaation jäsenten yhteenkuuluvuutta. Voidaan todeta, että avoimuus toimii enemmän tavoitteena ja yhteenkuuluvuus vaatimuksena. Monitilatoimistossa työkalu toimii yhteistyöskentely-ympäristöistä parhaiten. Pysyvä henkilöstö ja tila yhdistetty erilaisiin työskentelytapoihin ja vuorovaikutustilanteisiin tarjoaa työkalulle hyvän alustan heijastaa vuorovaikutuskulttuuria. Erityisesti työkalun mittarit kykenevät heijastamaan verkoston hyöväksikäyttöä sekä halua olla vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa. Tämä on tärkeää koska monitilatoimistolta haetaan apua yhteiseen, luovaan ja tehokkaaseen ongelmanratkontaan, ideoiden vaihtamiseen sekä työtehokkuuteen. Ainoastaan ankkuroituminen-muuttuja on jäänyt selvemmin pois konstruktio2:sta, joten sitä on vaikea havainnoida. Ankkuroituminen nähdään teoriassa tärkeänä

osana (Lindsay et al. 2014) varsinkin monitilatoimiston onnistumista ja tavoitteiden saavuttamista, joten työkalun jatkokehitykseen kuuluu ankkuroituminen muuttujan havainnointi paremmilla indikaattoreilla tai laajemmalla aineistolla.

Työkalun tuli perustua tutkittuun tieteelliseen tietoon ja teorioihin sekä näiden pohjalta suoritettuun tilastolliseen analyysiin. Työkalun ei ole tarkoitus mitata vuorovaikutuskulttuuria mitta-asteikolla eikä havaita sen kaikkia piileviä olettamuksia vaan tarjota analyysiä vuorovaikutuskulttuurin ominaisuuksista ja piirteistä. Lisäksi työkalun tuli olla ytimekäs, jotta sen toteuttaminen laajalle asiakaskunnalle on sekä vaivatonta, että sen tulosten tulkinta nopeaa. Ilmiö itsessään on todella laaja mutta muuttujien määrää haluttiin rajata selvästi havaittavaan määrään. Tähän tavoitteeseen nähden eksploratiivinen faktorinanalyysi oli hyvä valinta ja tavoitteeseen päästiin alkuperäisestä kymmenestä muuttujasta lopulliseen kuuden muuttujan malliin. Kysely on lyhyt ja kysymykset mittaavat teorian pohjalta tarkasti määriteltyjä latenteja ilmiöitä. Osa muuttujista on indikaattorien vähyyydestä johtuen epävakaita mutta tätä on mahdollista kehittää.

4.2 Teoreettinen kontribuutio

Ihmisten keskinäinen vuorovaikutus ja verkostoituminen ovat erittäin tärkeitä nykyisessä taloudessa ja työskentelyssä (Laing 2013, Lusch et al 2007, Kilpi 2016). Niillä kyetään lisäämään arvoa työskentelyyn sekä luomaan arvoa tehokkaasti ja asiakaslähtöisesti. Työympäristöillä on merkittävä vaikutus työskentelytapoihin ja -malleihin eri organisaatioissa ja ymmärtämällä paremmin näiden suhteita voidaan paremmin optimoida organisaation suorituskyky (Laing 2014). Lisäksi organisaatioiden kehittäminen pohjautuu ymmärrykseen siitä missä ollaan ja mihin pyritään.

Tämän tutkimuksen teoreettisena kontribuutiona on ihmisten sosiaalisen vuorovaikuttamisen sekä organisaatiotutkimuksen yhdistäminen. Tutkimusta tehdessä löydetty teoria käsittelee pääosin joko ihmisten kommunikointimalleja ja vuorovaikuttamista tai kulttuuria ja sen muodostumista. Näiden yhdistäminen rajaa molempia mutta luo samalla myös tarkemmin määriteltävän ympäristön niiden tutkimiselle. Konstruktiol antaa teorian pohjalta holistisen kuvan siitä mistä kaikesta vuorovaikutuskulttuuri mahdollisesti koostuu yleisellä tasolla. Konstruktiol2 taas tarjoaa varsinkin Workspace Oy:lle tärkeää tietoa siitä, mistä ominaisuuksista vuorovaikutuskulttuuri koostuu asiakasyrityksissä. Lisäksi teoria tarjoaa kootusti tietoa ilmiöstä, joka mahdollistaa pohjan luontevalle lisätutkimukselle aiheesta. Erityisen mielenkiintoisen kontribuution mahdollisti tilastollinen analyysi, joka loi uusia näkökulmia teemoihin kuten verkostoituminen sekä tapoihin, miten niihin voi suhtautua ilmiötä tutkittaessa. Yhteistyöskentely-ympäristöjen yhdistämistä vuorovaikutuskulttuuriin ja sen tutkimukseen ei ole tutkittu aiemmin, joten tämä tutkimus lisää ymmärrystä näiden kahden ilmiön suhteesta toisiinsa.

Lisäksi vuorovaikutuskulttuuria holistisena ilmiönä on tutkittu vähän ja kaikki lisätutkimus aiheesta tulee varmasti tarpeeseen. Erityisesti vuorovaikuttamisen ja suorituskyvyn mittaamisesta on tehty paljon tutkimustyötä ja tämä tutkimus tuo uusia näkökulmia siihen, miten tätä hyvin eri ilmiöistä ja ominaisuuksista koostuvaa toisistaan riippuvaista verkostoa voi lähestyä.

4.3 Liiketoimintakontribuutio

Konstruktiivisessa tutkimusotteessa tavoitteena on innovoida merkityksellinen, yksinkertainen ja helppokäyttöinen ratkaisu (Kasanen et al. 1993). Tämän tutkimuksen työkalu pohjautui havaitulle tarpeelle Workspace Oy:ssä. Tutkimuksessa luotu työkalu mahdollistaa vuorovaikutuskulttuurin tutkimisen ja havainnoinnin yksinkertaisesti sekä intuitiivisesti. Työkalun käyttäminen on yksinkertaista sekä tulosten soveltaminen ilmiötä ymmärrettäessä selkeää.

Tämä tutkimus tuo myös paljon koottua tietoa Workspace Oy:lle tärkeistä aiheista: organisaatiokulttuuri sekä vuorovaikuttaminen. Se mahdollistaa niin tämän tutkimuksen tuloksena luodun työkalun kehittämisen kuin mahdollisesti myös muiden Workspace Oy:n työkalujen kehittämisen.

4.4 Suositukset jatkotutkimuksiin

Tutkimuksessa kehitetty työkalu on kehitetty tiettyyn ympäristöön soveltuvaksi ja se on uusi työkalu saavuttaa tietty tavoite eli määritellä yritysten vuorovaikutuskulttuuria. Tämän takia jatkotutkimusaiheita on useita.

Työkalun mallin toimivuutta pitäisi testata empiirisesti laajemmalla aineistolla sekä muuttujia tulisi mitata useammalla indikaattorilla. Lisäksi tilastollisesta analyysistä sekä teoriasta havaittiin, että konstruktio2 ei ole riittävä selittämään vuorovaikutuskulttuuria kokonaisuutena. Työkalussa on myös oleellista huomata, että vastaajat olivat tietotyöyrityksistä ja olivat pääosin suomalaisia, jolla on varsinakin vaikutusta piileviin olettamuksiin kansallisen kulttuurin takia. Työkalun testaaminen kansainvälisemmässä yrityksessä voisi lisätä vastausten heterogeenisyyttä.

Lisäksi malliin ei sisältynyt eräitä teoriassa tärkeiksi havaittuja muuttujia kuten tunteet ja energia, jolla oli vahva vaikutus ryhmien suorituskyykyyn teoriassa sekä ankkuroituminen, jolla on suuri vaikutus ihmisten toiminta- ja vuorovaikutusmalleihin työympäristössä. Näiden ilmiöiden havaitsemiseen tulisi luoda parempia ja tarkempia indikaattoreita sekä testata niitä tarpeeksi laajalla aineistolla. Lisäksi muuttujien välisissä korrelaatioissa löytyi heikkoja mutta mahdollisia lisätutkimuksen aiheita.

Nykyistä konstruktio2-mallia tulisi myös varmentaa konfirmatorisella faktorianalyysillä, jolloin voidaan entisestään varmentaa mallin toimivuutta. Tätä varten tulee kuitenkin vahvistaa osaa konstruktio2:n muuttujista lisäindikaattoreilla.

Lähteet

- Albrecht, S. L. 2012. The influence of job, team and organizationa level resources on employee well-being, engagement, commitment, and extra-role performance: test of a model. *International journal of manpower*. Vol. 33:7. Special Issue: Changing work environments and employee wellbeing. S. 840-853.
- Alkula, T. & Pöntinen S. & Ylöstalo P. 1994. Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. Helsinki, Suomi: Werner Söderström Oy.
- Allen, T. J. 1977. Managing the flow of technology: techonology transfer and the dissemination of technological information within the R and D organization. Cambridge, MA, USA: Massachusetts Institute of Technology.
- Ambady, N., Elfenbein, H. A. & Polzer, J. T. 2007. Chapter 4 Team Emotion Recognition Accuracy and Team Performance. Functionality, Intentionality and Morality. Emerald Group Publishing Limited. [Verkkojulkaisu]. S. 87-119. [Viitattu 6.8.2017]. Doi: [https://doi.org/10.1016/S1746-9791\(07\)03004-0](https://doi.org/10.1016/S1746-9791(07)03004-0)
- Appel-Meulenbroek, R., Groenen, P. & Janssen, I. 2011. An end-user's perspective on activity-based office concepts. *Journal of Corporate Real Estate*. Vol. 13:2. S. 122-135.
- Bantz, C. R. 1993. Understanding organizations: Interpreting organizational communication cultures. Columbia, USA: University of South Carolina Press.
- Begley, T. M. & Zhang, Y. 2011. Power distance and its moderating impact on empowerment and team participation. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol 22:17. S. 3601-3617.
- Bell, S. T. 2007. Deep-Level Composition Variables as Predictors of Team Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 92:3. S. 595-615.
- Bente, G., Costall, A., Reddy, V., Schilbach, L., Schlicht, T., Timmermans, B. & Vogeley, K. 2013. Toward a second-person neuroscience. *Behavioral and Brain Sciences*. Vol. 36:04. S. 393-414.
- Bing, M. R. & Lounsbury, J. W. 2000. Openness and job performance in U.S.-based Japanese manufacturing companies. *Journal of business and psychology*. Vol. 14:3. S. 515-522.
- Bourgeois, L. J. 1985. Strategic goals, environmental uncertainty, and economic performance in volatile environments. *Academy of Management Journal*. Vol. 28:3. S. 548-573
- Bradley, J. H. & Hebert, F. J. 1997. The effect of personality type on team performance. *Journal of Management Development*. Vol. 16:5. S.337-353.
- Brown, T., Onsman, A. & Williams, B. 2010. Exploratory factor analysis: A five-step guide for novices. *Journal of Emergency Primary Health Care*. Vol. 8:3. S. 13.
- Brown, J.S. & Duguid, P. 2000. *The Social Life of Information*. Boston, USA: Harvard Business School Press.

- Chang, J. W., Choi, J. N. & Sy, T. 2012. Team Emotional Intelligence and Performance: Interactive Dynamics between Leaders and Members. *Small Group Research*. Vol. 43:1: S. 75-104.
- Chênevert, D., Doucet, O. & Poitras, J. 2008. The impacts of leadership on workplace conflicts. *International Journal of Conflict Management*. Vol. 20:4. S. 340-354.
- Chesbrough, H. 2003a. *Open Innovation*. Cambridge, MA, USA: Harvard University Press
- Chesbrough, H. 2003b. The era of open innovation. *Sloan Management Review*. S. 35-41.
- Chesbrough, H. & Crowther, A. K. 2006. Beyond high tech: early adopters of open innovation in other industries. *R&D Management*. Vol. 36:3. S. 229-236.
- Cohen, W. & Levinthal, D. 1990. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 35. S. 128-152.
- Comrey, A. L. & Lee, H. B. 1992. *A first course in factor analysis*. Hillsdale, NJ, UK: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Costello, A. B. & Osborne, J. W. 2005. Best Practices in Exploratory Factor Analysis: Four Recommendations for Getting the Most From Your Analysis. *Practical assessment, research & evaluation*. Vol. 10:7. S. 1-9.
- Cropanzano, R. & Wright, T.A. 2000. Psychological Well-Being and Job Satisfaction as Predictors of Job Performance. *Journal of Occupational Health Psychology*. Vol. 5:1. S. 84-94.
- Czapinski, J. & Peeters, G. Positive-Negative Asymmetry in Evaluations: The Distinction Between Affective and Informal Negativity Effects. *European Review of Social Psychology*. Vol. 1. S. 33-60.
- DeFranco, J. F., Laplante, P. A. & Neill, C. J. 2012. *Antipatterns: Managing Software Organizations and People*. 2nd ed. Florida, USA: Auerbach Series on Applied Software Engineering. Auerbach Publications
- Duffy, F. 2008. *Work and the City*. London, UK: Black Dog publishers.
- Eisenberg, E. M. & Witten, M. 1987. Reconsidering Openness in Organizational Communication. *The Academy of Management Review*. Vol. 12:3. S. 418-426.
- Eisenhardt, K. & Schoonhoven, C. 1990. Organizational growth: Linking founding team, strategy, environment, and growth among U.S. semiconductor ventures, 1978-1988. *Administrative Science Quarterly*. Vol.35. S. 504-529
- Figley, C. R. & Radey, M. 2007. The Social Psychology of Compassion. *Clinical Social Work Journal*. Vol. 35:3 S. 207-214.
- Florida, R. 2002. *Rise of the creative class: and how it's transforming work, leisure, community and everyday life*. USA: Basic Books.

- Foertsch, C. 2011. The birth of Coworking Spaces. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 20.6.2017]. Saatavissa: <http://www.deskmag.com/en/the-birth-of-coworking-spaces-global-survey-176>
- Fredrickson, B. L. 2013. Updated Thinking on Positivity Ratios. *American Psychologist*. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 21.6.2017]. Saatavilla: <http://www.unc.edu/peplab/publications/Fredrickson%202013%20Updated%20Thinking.pdf>
- Gebauer, H. 2011. Exploring the contribution of management innovation to the evolution of dynamic capabilities. *Industrial Marketing Management*. Vol. 40:8. S. 1238-1250.
- Geertz, C. 1973. *The interpretation of cultures*. New York, USA: Basic Books.
- Geertz, C. 1983. *Local knowledge: Further essays in interpretive anthropology*. New York, USA: Basic Books.
- Golbeck, J. & Hendler, J. 2008. Metcalfe's law, Web 2.0, and the Semantic Web. *Web Semantics: Science, Services and Agents on the World Wide Web*. Vol. 6:1. S. 14-20.
- Goleman, D. 1995. *Emotional Intelligence*. New York, USA: Bantam Books.
- Gottman, J. M., Murray, J. D., Swanson, C., Tyson, R. & K. R Swanson, K. R. 2005. *The mathematics of marriage: Dynamic nonlinear models*. USA: The MIT Press.
- Greene, C., & Myerson, J. 2011. Space for thought: designing for knowledge workers. *Facilities*. Vol. 29:1/2. S. 19-30.
- Grund, T. U. 2012. Network structure and team performance: The case of English Premier League soccer teams. *Social Networks*. Vol. 34:4. S. 682-690.
- Haapamäki, J., Hietanen, P., Mikkonen, V., Nenonen, S., Niemi, O., Nissinen, S., Rantanen, A., Ruoppila, S., Staffans, A., Teräväinen, H., Tyvimaa, T., Vartiainen, M. & Vuorela, M. 2011. Käyttäjälähtöiset tilat: Uutta ajattelua tilojen suunnitteluun. TEKES. [Verkkojulkaisu] 72 s. [Viitattu 9.5.2017] Saatavuus: https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/kayttajalahtoiset_tilat.pdf
- Haney, W.V. 1967. *Communication and Organizational behavior: Text and cases*. 2nd ed. USA: Homewood.
- Heikkilä, T. 2008. *Tilastollinen tutkimus*, 7. painos. Helsinki, Suomi: Edita.
- Henson, R. K. & Roberts, J. K. 2006. Use of Exploratory Factor Analysis in Published Research: Common Errors and Some Comment on Improved Practice. *Educational and Psychological Measurement*. Vol. 66:3. S. 393-416.
- Hofstede, G. H., Hofstede, G. J. & Minkov, M. 2010. *Cultures and organizations: software of the mind: international cooperation and its importance for survival*. 3rd edition. New York, USA: McGraw-Hill.
- Hämäläinen, R. P. & Saarinen, E. 2004. *Systeemiäly: Näkökulmia vuorovaikutukseen ja kokonaisuuksien hallintaan*. Teknillinen korkeakoulu, Systeemianalyysin laboratorio, Tutkimusraportti B 24.

- IBM Institute for Business Value. 2016. Designing employee experience. Executive Report. USA. [Verkkolehti]. [Viitattu 13.6.2017] Saatavissa: https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thought-leadership/employee_experience/
- Inkinen, S. 2006. Homo Creativus. Teoksessa Inkinen, S. Karkulehto, S. Mäenpää, M. Timonen, E. Minne matka, Luova talous?. Oulu, Suomi: Kustannus Oy Rajalla.
- Isoherranen, K. 2005. Moniammatillinen yhteistyö. Vantaa, Suomi: WSOY, oppimateriaalit.
- Jehn, K. A. 1994. Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value based intragroup conflict. *International Journal of Conflict Management*. Vol. 5:3. S. 223-238.
- Jehn, K. A. 1995. A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 40:2. S. 256-282.
- Jehn, K. A. 1997. A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 42:3. S. 530-557.
- Jehn, K. A. & Mannix, E. A. 2001. The Dynamic nature of conflict: longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*. Vol. 44:2. S. 238-251.
- Johns, T. & Gratton, L. 2013. The third wave of virtual work. *Harvard Business Review*. Vol. 91:1. S. 66-73.
- Juuti, P. 1995 Johtaminen ja organisaation alitajunta. Keuruu, Suomi: Otavan Kirjapaino Oy. Aavaranta-sarja, n:o 38.
- Juuti, P. 2004. Suomalainen yritys – henkilöstön tärkein voimavara: Näkökulmia lähitulevaisuuteen. Keuruu, Suomi: Otavan Kirjapaino Oy. Aavaranta-sarja.
- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu, Suomi: Otavan Kirjapaino Oy. Aavaranta-sarja.
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu, Suomi: Otavan Kirjapaino.
- Järvinen, P. & Järvinen, A. 2000. Tutkimustyön metodeista. Tampere, Suomi: Opinpajan kirja.
- Kaiser, H. F. 1960. The application of electronic computers to factor analysis. *Educational and Psychological Measurement*. Vol. 20. S. 141-151.
- Kanninen, A. 1999, SPSS for Windows: menetelmiä. Oulu, Suomi: Oulun yliopisto, ATKkeskus.
- Kasanen, E., Lukka, K. & Siitonen, A. 1993. The constructive approach in management accounting research. *Journal of Management Accounting Research*. Vol. 5:3. S. 94–102.
- Ketokivi, M. 2015. Tilastollinen päättely ja tieteellinen argumentointi. Tallinna, Viro: Printon Trükikoda.
- Kinnunen, T. 2004. Osaaminen menestystekijänä. Teoksessa: Suomalainen yritys – henkilöstön tärkein voimavara: Näkökulmia lähitulevaisuuteen. Keuruu, Suomi: Otavan Kirjapaino Oy.

- Kilpi, E. 2016. Perspectives on new work: Exploring emerging conceptualizations. Sitra studies. [Verkkójulkaisu]. 132 S. [Viitattu 20.5.2017] Saatavissa: <http://www.taosinstitute.net/Web-sites/taos/files/Content/5694504/Selvityksia114.pdf>
- Kojo, I. & Nenonen, S. 2014. Evolution of co-working places: drivers and possibilities. Intelligent Buildings International. Vol. 9:3. S. 164-175.
- Kojo, I. & Nenonen, S. 2016. Typologies for co-working spaces in Finland – What and how?. Facilities. Vol. 34:5/6. S. 302-313.
- Käpylä, J. & Jääskeläinen, A. & Kaisa, S. K. & Vuolle, M. & Lönnqvist, A. 2008. Tuottavuuden kehittäminen Suomessa. Työsuojelurahaston selvityksiä. [VERKKOJULKAISU] 137 s. [Viitattu 20.4.2017] Saatavuus: https://www.tsr.fi/tsarchive/files/Selvityksia/1_2008tuottavuusraportti.pdf
- Laing, A. 2013. Work and workplaces in the digital city. CURE. [Verkkolehti]. 36 s. [Viitattu 5.5.2017] Saatavissa: <https://pdfs.semanticscholar.org/2097/f770a524e6c2da39aa0853e437bc86e7e261.pdf>
- Laing, A. 2014. The emerging workplace is urban. Work&Place. Vol 3:1. S. 11-14.
- Laursen, K. & Salter, A. J. 2006. Open for Innovation: The Role of Openness in Explaining Innovation Performance Among U.K. Manufacturing Firms. Strategic Management Journal. Vol. 27. S. 131-150.
- Likert, R. 1967. The human organization. New York, USA: McGraw-Hill.
- Lindsay, G. & Magnolfi, J. & Waber, B. 2014. Workspaces That Move People. Harvard Business Review. Vol. 92:10. S. 68-77.
- Little, T. D., Lindenberg, U. & Nesselroade, J. R. 1999. On selecting indicators for multivariate measurement and modeling with latent variables: When ‘good’ indicators are bad and ‘bad’ indicators are good. Psychological Methods. Vol. 4:2. S. 192-211.
- Losada, M. 2016. What drives and maintains high performance?. Teoksessa: Kilpi, E. (toim.) Perspectives on new work: Exploring emerging conceptualizations. Sitra studies 114. [Verkkójulkaisu]. 132 S. [Viitattu 20.5.2017] Saatavissa: <http://www.taosinstitute.net/Websites/taos/files/Content/5694504/Selvityksia114.pdf>
- Lundvall, B.-Å. 1992. National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning. London, UK: Pinter.
- Lusch, R. F., O’Brien, M. & Vargo, S. L. 2007. Competing through service: Insights from service-dominant logic. Journal of Retailing. Vol 83:1. S. 5-18.
- Lönnblad, J & Vartiainen, M. 2012. Future Competences Competences for New Ways of Working. Publication series, no. B:12. University of Turku, Brahea Centre for Training and Development. Turku. S. 43.
- Malhotra, N.K. & Birks, D.F. 2007. Marketing Research: An Applied Approach. 3. painos. Harlow, UK: Prentice Hall. Financial Times.

- Mavondom F. T. & Weerawardena, J. 2011. Capabilities, innovation and competitive advantage. *Industrial Marketing Management*. Vol. 40:8. S. 1220-1223.
- McColl-Kennedy, J. R., Salunke, S. & Weerawardena, J. 2011. Towards a model of dynamic capabilities in innovation-based competitive strategy: Insights from project-oriented service firms. Vol. 50:8. S. 1251-1263.
- Merchant, N. 2016. Why isn't work working?. Teoksessa: Kilpi, E. (toim.) *Perspectives on new work: Exploring emerging conceptualizations*. Sitra studies 114. [Verkkojulkaisu]. 132 S. [Viitattu 20.5.2017] Saatavissa: <http://www.taosinstitute.net/Websites/taos/files/Content/5694504/Selvityksial14.pdf>
- Mohamed, M., Murray, A. & Stankosky, M. 2004. Applying knowledge management principles to enhance cross-functional team performance. *Journal of knowledge management*. Vol. 8:3. S. 127-142.
- Malecki, E.J., and Moriset, B. 2008. *The Digital Economy: Business Organization, Production Processes and Regional Developments*. London, UK: Routledge.
- Morgan, G. 2006. *Images of organization*. California, USA: SAGE Publications Inc.
- Moriset, B. 2011. Developing the digital economy in France's rural regions: A critical assessment of telecenters. *Netcom*. Vol. 25:3-4. S. 249-272.
- Moriset, B. 2013. Building new places of the creative economy: The rise of coworking spaces. 2nd Geography of Innovation International Conference 2014. Utrecht University.
- Mumby, D. K. 2013. *Organizational communication: a critical approach*. California, USA: SAGE Publications Inc.
- Nenonen, S. & Niemi, O. 2012. Tilat ja työympäristö-näkökulmia monitilatoimistoon. [Verkkojulkaisu]. S. 99-104. [Viitattu 5.4.2017] Saatavuus: <https://www.rakennustieto.fi/Downloads/RK/RK130302.pdf>
- Pacanowsky, M. & O'Donnell-Trujillo, N. 1982. Communication of organizational cultures. *Western Journal of Speech Communication*. Vol: 46:2. S. 115-130.
- Pearce, S. & Yong, A. G. 2013. A Beginner's Guide to Factor Analysis: Focusing on Exploratory Factor Analysis. *Tutorials in Quantitative Methods for Psychology*. Vol. 9:2. S. 79-94.
- Pentland, A. 2012. The New Science of Building Great Teams. *Harvard Business Review*. Vol 90:4. S. 60-69
- Perrow, C. 1986. *Complex organizations* (3rd ed.). New York, USA: Random House.
- Putnam, L.L. & Wilson, C.E. 1982. Dispute resolution patterns and organizational dispute states. *International Journal of Conflict Management*. Vol. 19. S. 72-87.

RAKLI. 2012. Kiinteistöliiketoiminnan sanasta. 2. ed. Sanastokeskus. Helsinki, 2012.[Verkkojulkaisu]. [Viitattu 20.6.2017]. Saatavissa: <http://www.rakli.fi/media/toimitilat/kiinteistoliiketoiminnan-sanasto.pdf>

Roethlisber, F. & Dickson, W. 1947. Management and the worker. Cambridge, MA, USA: Harvard University Press.

Saarikivi, K. The differences between human cognition and technological intelligence. Teoksessa: Kilpi, E. (toim.) Perspectives on new work: Exploring emerging conceptualizations. Sitra studies 114. [Verkkojulkaisu]. 132 S. [Viitattu 20.5.2017] Saatavissa: <http://www.taosinstitute.net/Web-sites/taos/files/Content/5694504/Selvityksia114.pdf>

Salonen, J. 2004. Systeemiälykkyyttä työnohjauksella. Teoksessa: Hämäläinen, R. P. & Saarinen, E. (toim.) Systeemiäly: Näkökulmia vuorovaikutukseen ja kokonaisuuksien hallintaan. S. 23-49

Schaller, R. R. 1997. Moore's law: past, present and future. IEEE spectrum. Vol. 34:6. S. 52-59.

Schein, E. 1990. Organizational Culture. American Psychologist. Vol. 45:2. S. 109-119.

Schein, E. 1999. Yrityskulttuuri- selviytymisopas: Tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Tampere, Suomi: Tammer-Paino.

Schein, E. 2004. Organizational culture and leadership. 3rd edition. San Francisco, USA: HB Printing. The Jossey-Bass Business & Management Series.

Schilbach, L., Timmermans, B. R. V., Costall, A. B. G., Schlicht, T. & Vogeley, K. 2013. Toward a second-person neuroscience. Behavioral and Brain Sciences. Vol. 36:04. S. 393-414.

Srivastava, S. B. 2015. Threat, Opportunity, and Network Interaction in Organizations. Social Psychology Quarterly. Vol. 78:3. S. 246-262.

Tang, J-H. & Yang, H-L. 2004. Team structure and team performance in IS development: a social network perspective. Information & Mangement. Vol. 41:3. S. 335-349.

Thomas, K.W. 1992. Conflict and conflict management: reflections and update. Journal of Organizational Behavior. Vol. 13:3. S. 265-274.

Yuan, F. & Zhou, J. 2015. Effects of cultural power distance on group creativity and individual group member creativity. Journal of Organizational Behavior. Vol. 36. S. 990-1007.

van der Voordt, T.J.M. 2004. Costs and benefits of flexible workspaces: work in progress in The Netherlands. Facilities. Vol. 22:9/10. S. 240-246.

Van Meel, J., Martens, Y., & van Ree, H. J. 2010. Planning office spaces. A practical guide for managers and designers. London, UK: Laurence King.

van Meel, J. & Brinkø, R. 2014. Working apart together. FM-World. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 20.6.2017]. Saatavissa: www.fm-world.co.uk/features/feature-articles/working-apart-together/

- Vartiainen, M. 2006. Workspace methodologies: Studying communication, collaboration and workscapes. Report for Helsinki University of Technology. Espoo, Suomi: Monikko Oy. 114 s.
- von Hippel, E. 1988. The Sources of Innovation. New York, USA: Oxford University Press.
- Wilenius, M. & Rauhala, O. 2004. Luovaan talouteen: kulttuuriosaaminen tulevaisuuden voimavarana. Helsinki, Suomi: Edita.
- Weick, K. E. 1979. The Social Psychology of Organizing. 2nd edition. USA: McGraw-Hill.
- Weick, K. E. 1995. Sensemaking in organizations. California, USA: SAGE Publications Inc.

Liiteluettelo

- Liite 1: Faktorianalyysi
- Liite 2: Poistetut indikaattori
- Liite 3: Cronbachin alfat
- Liite 4: Multikollineaarisuus VIF-testi
- Liite 5: Kyselylomake

Liite 1: Faktorianalyysi 1/5

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0,815
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1508,260
	df	325
	Sig.	0,000

Communalities 1/2

	Initial	Extraction
Koen yhteenkuuluvuutta muiden organisaation jäsenten kanssa	0,467	0,437
Organisaatiossamme palkitaan yksilösuorituksista	0,225	0,291
Tunteiden ilmaiseminen meidän työpaikallamme on sallittua	0,453	0,468
Meillä on tärkeää toimia yhtenäisellä tavalla	0,290	0,328
Voin olla luova työssäni	0,293	0,281
Toteutan työni yleensä ennalta sovittujen työtapojen mukaan	0,283	0,364
Ratkaisen työhöni liittyvät ongelmat pääosin keskustelemalla kollegoiden kanssa	0,298	0,290
Säännöt tuovat turvallisuutta työskenelyyni	0,354	0,460
Kerron mielelläni ongelmista työskenelyssä, jotta niihin voidaan yhdessä kehittää ratkaisu	0,333	0,433
Esimieheni tietää yleensä ratkaisun ongelmatilanteissa	0,229	0,288
Työskentelemällä muiden saman alan ammattilaisten kanssa onnistun itse paremmin työssäni	0,275	0,289
Mitä enemmän tunnen eri alojen ihmisiä ja osaajia sitä paremmin voin hoitaa työni	0,338	0,464
Tiedon jakaminen tapahtuu organisaatiossamme pääosin virallisissa kokouksissa tai tapaamisissa	0,180	0,198

Liite 1: Faktorianalyysi 2/5

Communalities 2/2

	Initial	Extraction
Sähköinen viestintäväline on yleensä paras tapa viestiä meidän organisaatiossamme	0,264	0,778
Kehitysehdotukseni kuullaan	0,474	0,530
Uralla eteneminen on tärkeää organisaatiossamme	0,213	0,288
Johtajia saa kyseenalaistaa	0,470	0,497
Meillä täytyy harkita tarkkaan kenelle voi antaa palautetta	0,473	0,517
Konfliktissa voin myöntää olleeni väärässä	0,183	0,189
Ihmiset voivat ilmaista huolensa työpaikallamme	0,556	0,597
Isoissa erimielisyyksissä on parasta vetäytyä tilanteesta	0,224	0,219
Ryhmätyöskentely on meillä avain menestykseen	0,425	0,674
Aiemmin toimivaksi osoittautuneet ratkaisut ovat tärkeä osa organisaatiotamme	0,317	0,329
Jotta voin olla hyvä työssäni, tulee minun koota tietoa mahdollisimman laajalta alueelta	0,262	0,286
Ihmisen kanssa kasvokkain keskustelu on meillä tärkeää	0,345	0,384
Käyn keskustelemassa kollegojeni kanssa työhön liittyen, vaikka he eivät olisi välittömässä läheisyydessäni	0,264	0,233
Extraction Method: Maximum Likelihood. a. One or more communalities estimates greater than 1 were encountered during iterations. The resulting solution should be interpreted with caution.		

Liite 1: Faktorianalyysi 3/5

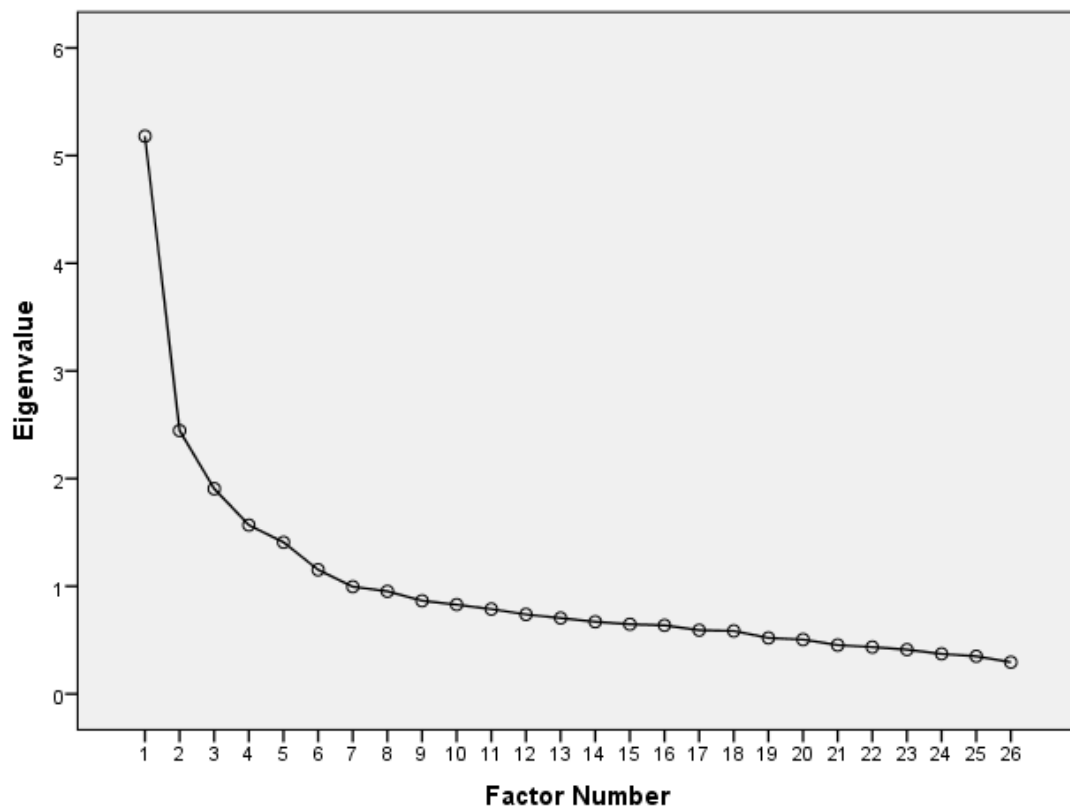
Total Variance Explained

	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings ^a
		% of Vari- ance	Cumulative %		% of Vari- ance	Cumulative %	
Factor	Total			Total			Total
1	5,181	19,925	19,925	4,587	17,643	17,643	3,929
2	2,446	9,407	29,332	1,161	4,465	22,108	1,539
3	1,905	7,328	36,660	1,835	7,059	29,167	2,052
4	1,568	6,032	42,692	1,175	4,519	33,686	2,179
5	1,408	5,417	48,109	,709	2,728	36,414	1,561
6	1,153	4,434	52,543	,644	2,477	38,891	1,131
7	0,995	3,828	56,371				

Extraction Method: Maximum Likelihood.

a. When factors are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

Scree Plot



Liite 1: Faktorianalyysi 4/5

Pattern Matrix^a 1/2

	Factor					
	1	2	3	4	5	6
Ihmiset voivat ilmaista huolensa työpaikallamme	0,726					
Meillä täytyy harkita tarkkaan kenelle voi antaa palautetta	0,717					
Kehitysehdotukseni kuullaan	0,703					
Johtajia saa kyseenalaistaa	0,659					
Tunteiden ilmaiseminen meidän työpaikallamme on sallittua	0,644					
Koen yhteenkuuluvuutta muiden organisaation jäsenten kanssa	0,537					
Voin olla luova työssäni	0,484					
Isoissa erimielisyyksissä on parasta vetäytyä tilanteesta	0,458					
Sähköinen viestintäväline on yleensä paras tapa viestiä meidän organisaatiossamme		0,908				
Tiedon jakaminen tapahtuu organisaatiossamme pääosin virallisissa kokouksissa tai tapaamisissa		-0,319				
Mitä enemmän tunnen eri alojen ihmisiä ja osajia sitä paremmin voin hoitaa työni			-0,647			
Jotta voin olla hyvä työssäni, tulee minun koota tietoa mahdollisimman laajalta alueelta			0,480			
Kerron mielelläni ongelmista työskentelyssä, jotta niihin voidaan yhdessä kehittää ratkaisu			-0,464			
Konfliktissa voin myöntää olleeni väärässä			-0,407			
Työskentelemällä muiden saman alan ammattilaisten kanssa onnistun itse paremmin työssäni			-0,367			
Käyn keskustelemassa kollegojeni kanssa työhön liittyen, vaikka he eivät olisi välittömässä läheisyydessäni			0,270			

Liite 1: Faktorianalyysi 5/5

Pattern Matrix^a 2/2

	Factor					
	1	2	3	4	5	6
Säännöt tuovat turvallisuutta työskentelyyni				0,629		
Toteutan työni yleensä ennalta sovittujen työtapojen mukaan				0,623		
Meillä on tärkeää toimia yhtenäisellä tavalla				0,457		
Aiemmin toimivaksi osoittautuneet ratkaisut ovat tärkeä osa organisaatiotamme				0,453		
Ratkaisen työhöni liittyvät ongelmat pääosin keskustelemalla kollegoiden kanssa				-0,372		
Esimieheni tietää yleensä ratkaisun ongelmatilanteissa				0,325		
Ryhmätyöskentely on meillä avain menestykseen					-0,693	
Ihmisen kanssa kasvokkain keskustelu on meillä tärkeää					-0,342	
Organisaatiossamme palkitaan yksilösuorituksista						0,513
Uralla eteneminen on tärkeää organisaatiossamme						0,497
Extraction Method: Maximum Likelihood.						
Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization. ^a						
a. Rotation converged in 22 iterations.						

Factor Correlation Matrix

Factor	1	2	3	4	5	6
1	1,000					
2	0,182	1,000				
3	-0,219	-0,110	1,000			
4	-0,189	-0,062	0,199	1,000		
5	-0,122	-0,288	0,243	0,117	1,000	
6	-0,115	0,011	0,050	0,177	0,121	1,000
Extraction Method: Maximum Likelihood.						

Goodness-of-fit Test

Chi-Square	df	Sig.
188,492	184	0,395

Liite 2. Poistetut indikaattorit 1/2

Indikaattorin ID	Indikaattorin kysymys	Alkuperäinen muuttuja	Poistamisen syy(t):
Yht1	Työskennellessäni ryhmässä tai projektissa koen tavoitteen olevan selvä kaikille	Yhteenkuuluvuus	- Heikko kommunali- teetti -Ei vahvaa latautu- mista - Aiheutti ristiinlatau- tumista muissa indi- kaattoreissa
Yht2	Työskentelen parhaiten yksin	Yhteenkuuluvuus	- Ristiin latautumista - Ei teoriapohjaa latau- tumiselle - Ei toiminut kontrolli- kysymyksenä vaan la- tautui pelkkien kont- rollikysymysten kanssa
TjaE1	Saan työstäni enemmän energiaa kuin se vie	Tunteet ja energia	- Ei vahvaa latautu- mista
TjaE2	Saan enemmän negatiivista kuin positiivista palautetta	Tunteet ja energia	- Heikko kommunali- teetti - Ei vahvaa latautu- mista
TjaE4	Ammattilainen on meillä hillitty	Tunteet ja energia	- Ei toiminut kontrolli- kysymyksenä vaan la- tautui pelkkien kont- rollikysymysten kanssa - Ei vahvaa latautu- mista - Ei teoriapohjaa latau- tumiselle
Yks1	Voin olla oma itseni työpaikallani	Yksilöllisyys	- Ristiin latautumista
Ver2	Työskentelen pääasiassa vain lähikollegojeni kanssa	Verkostoituminen	- Ristiin latautumista - Ei teoriapohjaa latau- tumiselle - Ei toiminut kontrolli- kysymyksenä vaan la- tautui pelkkien kont- rollikysymysten kanssa

Liite 2. Poistetut indikaattorit 2/2

Indikaattorin ID	Indikaattorin kysymys	Alkuperäinen muuttuja	Poistamisen syy(t):
Ver4	Työskentelen pääosin yksin	Verkostoituminen	- Ristiin latautumista - Ei teoriapohjaa latautumiselle - Ei toiminut kontrollikysymyksenä vaan latautui pelkkien kontrollikysymysten kanssa
Vie2	Häiritsen toista, mikäli menen keskustelemaan tai kysymään vinkkiä/apua	Viestintätavat	- Heikko kommunaliteetti - Ei vahvaa latautumista
Kon2	Esimies hoitaa meillä konfliktit	Konfliktitilanteet	- Heikko kommunaliteetti - Ei vahvaa latautumista
Avo3	Asiakkaan tyytyväisyys on tärkeämpää kuin sisäisten prosessiemme onnistuminen	Avoimuus	- Heikko kommunaliteetti - Ei vahvaa latautumista
Avo4	Organisaatiomme menestys on ensisijaisesti hyvien yksilösuorusten tulosta	Avoimuus	- Aiheutti ristiinlatautumista muissa indikaattoreissa
Ank1	Työskentelen pääosin pienen ydinryhmän kanssa	Ankkuroituminen	- Ristiin latautumista - Ei teoriapohjaa latautumiselle - Ei toiminut kontrollikysymyksenä vaan latautui pelkkien kontrollikysymysten kanssa
Ank3	Hoitaakseni työni hyvin minun tarvitsee harvoin poistua työpisteeltä	Ankkuroituminen	- Aiheutti ristiinlatautumista muissa indikaattoreissa - Ristiinlatautuminen

Liite 3. Cronbachin alfat

Faktori 1 = Valtaetäisyys

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,815	7

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Ihmiset voivat ilmaista huolensa työpaikallamme	3,3992	14,376	,637	,779
Meillä täytyy harkita tarkkaan kenelle voi antaa palautetta	4,1008	13,450	,609	,780
Kehitysehdotuksi kuullaan	3,6681	13,564	,630	,777
Johtajia saa kyseenalaistaa	3,8109	13,563	,606	,781
Koen yhteenkuuluvuutta muiden organisaation jäsenten kanssa	3,3487	14,625	,532	,794
Voin olla luova työssäni	3,4412	14,754	,452	,808
Isoissa erimielisyyksissä on parasta vetäytyä tilanteesta	4,1723	14,945	,426	,812

Faktori 2 = Viestintätavat

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,420	2

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Sähköinen viestintäväline on yleensä paras tapa viestiä meidän organisatiossamme	,6261	,961	,266	.
Tiedon jakaminen tapahtuu organisaatiossamme pääosin virallisissa kouksissa tai tapamisissa	-,1303	1,050	,266	.

Faktori 3 = Verkostoituminen ja sen hyödyntäminen

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,622	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Mitä enemmän tunnen eri alojen ihmisiä ja osaajia sitä paremmin voin hoitaa työni	-5,5000	5,306	0,484	0,529
Jotta voin olla hyvä työssäni, tulee minun koota tietoa mahdollisimman laajalta alueelta	-5,7269	5,271	0,352	0,581
Kerron mielelläni ongelmista työkentelyssä, jotta niihin voidaan yhdessä kehittää ratkaisu	-5,6513	5,435	0,408	0,557
Konfliktissa voin myöntää olleeni väärässä	-5,3571	6,239	0,296	0,600
Työskentelemällä muiden saman	-5,3529	5,824	0,317	0,592

alan ammattilais- ten kanssa onnis- tun itse paremmin työssäni				
Käyn keskustele- massa kollego- jeni kanssa työ- hön liittyen, vaikka he eivät olisi välittömässä läheisyydessäni	-5,8151	5,426	0,296	0,607

Faktori 4 = Säännöt ja rakenteet

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,666	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Säännöt tuovat turvallisuutta työskentelyyni	-2,8487	7,580	0,471	0,595
Toteutan työni yleensä ennalta sovittujen työtä- pojen mukaan	-2,6933	8,222	0,454	0,605
Meillä on tärkeää toimia yhtenäi- sellä tavalla	-2,8109	7,673	0,422	0,615
Aiemmin toimi- vaksi osoittautu- neet ratkaisut ovat tärkeä osa organisaatio- tamme	-2,6513	8,473	0,388	0,627
Ratkaisen työ- höni liittyvät on- gelmat pääosin keskustelemalla kollegoiden kanssa	-2,3193	8,893	0,322	0,648
Esimieheni tietää yleensä ratkaisun ongelmatilan- teissa	-3,0210	8,426	0,324	0,650

Faktori 5 = Yhdessä työskentely

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,635	2

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Ryhmätyöskentely on meillä avain menestykseen	1,1429	0,688	0,465	.
Ihmisen kanssa kasvokkain keskustelu on meillä tärkeää	1,0924	0,726	0,465	.

Faktori 6 = Työssä menestyminen

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,456	2

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Organisaatiosamme palkitaan yksilösuorituksista	0,0840	0,820	0,296	.
Uralla eteneminen on tärkeää organisaatiossamme	0,0462	0,956	0,296	.

Liite 4: Multikollineaarisuus VIF-testi

		Coefficients	
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Koen yhteenkuuluvuutta muiden organisaation jäsenten kanssa	0,536	1,866
	Organisaatiossamme palkitaan yksilösuorituksista	0,779	1,284
	Tunteiden ilmaiseminen meidän työpaikallamme on sallittua	0,563	1,777
	Meillä on tärkeää toimia yhtenäisellä tavalla	0,710	1,408
	Voin olla luova työssäni	0,714	1,401
	Toteutan työni yleensä ennalta sovitettujen työtapojen mukaan	0,728	1,374
	Ratkaisen työhöni liittyvät ongelmat pääosin keskustelemalla kollegoiden kanssa	0,702	1,424
	Säännöt tuovat turvallisuutta työskentelyyni	0,659	1,518
	Kerron mielelläni ongelmista työskentelyssä, jotta niihin voidaan yhdessä kehittää ratkaisu	0,671	1,491
	Esimieheni tietää yleensä ratkaisun ongelmatilanteissa	0,775	1,290
	Työskentelemällä muiden saman alan ammattilaisten kanssa onnistun itse paremmin työssäni	0,725	1,379

Mitä enemmän tunnen eri alojen ihmisiä ja osaajia sitä paremmin voin hoitaa työni	0,671	1,491
Ihmisen kanssa kasvokkain keskustelu on meillä tärkeää	0,683	1,463
Tiedon jakaminen tapahtuu organisaatiossamme pääosin virallisissa kokouksissa tai tapaamisissa	0,851	1,174
Kehitysehdotuksiini kuullaan	0,546	1,832
Uralla eteneminen on tärkeää organisaatiossamme	0,788	1,269
Johtajia saa kyseenalaistaa	0,557	1,796
Meillä täytyy harkita tarkkaan kenelle voi antaa palautetta	0,543	1,842
Konfliktissa voin myöntää olleeni väärässä	0,841	1,189
Ihmiset voivat ilmaista huolensa työpaikallamme	0,453	2,209
Ryhmätyöskentely on meillä avain menestykseen	0,581	1,721
Aiemmin toimivaksi osoittautuneet ratkaisut ovat tärkeä osa organisaatiotamme	0,684	1,461
Jotta voin olla hyvä työssäni, tulee minun koota tietoa mahdollisimman laajalta alueelta	0,740	1,351
Käyn keskustelemassa kollegojeni kanssa työhön liittyen, vaikka he ei-	0,746	1,341

vät olisi välittö-
mässä läheisyydes-
säni

a Dependent Va-
riable: Sähköinen
viestintäväline on
yleensä paras tapa
viestiä meidän or-
ganisaatiossamme

Liite 5. Kyselylomake

Workspace Oy teettää tutkimuksen organisaatioiden erilaisista vuorovaikutuskulttuureista ja niiden hyödyistä sekä niitä tukevista yhteistyöskentely-ympäristöistä. Tutkimus toteutetaan kiinteistotalouden diplomityönä Aalto yliopistolle. Työn tekijänä toimii nuorempi asiantuntijamme Mikko Virtaneva (Tekn. Kand.). Workspace Oy:n puolesta tutkimuksen yhteyshenkilönä toimii Pasi Kaitila.

Tämän kyselyn tarkoituksena on tutkia organisaatiosi vuorovaikutuskulttuuria sekä sen piirteitä ja ominaisuuksia. Vuorovaikutuksella tarkoitetaan ihmisten välistä vastavuoroista kommunikaatiota. Sillä viitataan kaikkeen siihen miten olemme toisten ihmisten kanssa.

Kyselyssä on pyritty huomioimaan mahdollisimman hyvin vuorovaikutuksen ja kulttuurin tutkimuksen tärkeäksi nostamia ilmiöitä. Tarkoituksena on testata niiden merkitystä vuorovaikutuksessa sekä samalla tutkia osallistuvien organisaatioiden omaa vuorovaikutuskulttuuria.

Kiitos kun osallistut tähän kyselyyn!

KYSELYN SISÄLTÖ

Taustatiedot

Kyselyn aihealueet

Kyselyyn vastaaminen vie n. 10 minuuttia. Voit halutessasi keskeyttää vastaamisen ja jatkaa myöhemmin. Suosittelemme kuitenkin että teet kyselyn kerralla. Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja yksittäinen vastaaja ei ole tunnistettavissa raportoitavista tuloksista.

Anonymiteettisi on meille erityisen tärkeää. Taustamuuttujia ei yhdistetä toisiinsa niin, että yksilöitä voidaan tunnistaa. Tulokset raportoidaan tutkimuksessa niin, ettei yksittäisen organisaation tuloksia voi tunnistaa.

Kyselyn toteuttaa työympäristösuunnittelun asiantuntijayritys Workspace Oy.

Oletko esimies- tai johtotehtävissä

- ☐ Kyllä
- ☐ En

Yksikkösi

- ☐ xx
- ☐ xx
- ☐ xx
- ☐ xx

Kauanko olet ollut organisaatiossa?

- () <1 vuosi
 () 2-5 vuotta
 () 5-10 vuotta
 () 10+ vuotta

	Täysin samaa mieltä	Samaa mieltä	Ei eri eikä samaa mieltä	Eri mieltä	Täysin eri mieltä
Luotan meillä työskenteleviin ihmisiin ja he luottavat minuun	()	()	()	()	()

Kysely koostuu 10 eri aihealueesta, joiden avulla tutkitaan vuorovaikutuskulttuuria organisaatioissa. Jokaisessa aihealueessa on siihen liittyen neljä toteamusta, joihin vastataan asteikolla "Täysin samaa mieltä" "Täysin eri mieltä". Kyselyn lopussa kysytään kuinka tärkeäksi koet kunkin aihealueen vuorovaikutuksen kannalta.

Pyri vastaamaan totuudenmukaisesti. Kyselyssä ei arvoteta vastauksia mitenkään, vaan pyritään pelkästään tuomaan esille organisaation vuorovaikutuksen ominaisuuksia ja piirteitä. Toteamuksiin ei ole olemassa oikeaa tai väärää vastausta tai mielipidettä.

	Täysin samaa mieltä	Samaa mieltä	Ei eri eikä samaa mieltä	Eri mieltä	Täysin eri mieltä
Työskennellesäni ryhmässä tai projektissa koen tavoitteen olevan selvä kaikille	()	()	()	()	()
Työskentelen parhaiten yksin	()	()	()	()	()
Koen yhteenkuuluvuutta muiden organisaation jäsenten kanssa	()	()	()	()	()

Organisaatiossamme palkitaan yksilösuorituksista () () () () ()

	Kysymykseen on pakko vastata				
	Täysin samaa mieltä	Samaa mieltä	Ei eri eikä samaa mieltä	Eri mieltä	Täysin eri mieltä
Saan työstäni enemmän energiaa kuin se vie	()	()	()	()	()
Saan enemmän negatiivista kuin positiivista palautetta	()	()	()	()	()
Tunteiden ilmaiseminen meidän työpaikallamme on sallittua	()	()	()	()	()
Ammattilainen on meillä hilly	()	()	()	()	()

	Kysymykseen on pakko vastata				
	Täysin samaa mieltä	Samaa mieltä	Ei eri eikä samaa mieltä	Eri mieltä	Täysin eri mieltä
Voin olla oma itseni työpaikallani	()	()	()	()	()

Meillä on tärkeää toimia yhtenäisellä tavalla	()	()	()	()	()
Voin olla luova työssäni	()	()	()	()	()
Toteutan työni yleensä ennalta sovittujen työtapojen mukaan	()	()	()	()	()

	Kysymykseen on pakko vastata				
	Täysin samaa mieltä	Samaa mieltä	Ei eri eikä samaa mieltä	Eri mieltä	Täysin eri mieltä
Ratkaisen työni liittyvät ongelmat pääosin keskustelemalla kollegoiden kanssa	()	()	()	()	()
Säännöt tuovat turvallisuutta työskentelyyni	()	()	()	()	()
Kerron mielelläni ongelmista työskentelyssä, jotta niihin voidaan yhdessä kehittää ratkaisu	()	()	()	()	()
Esimieheni tietää	()	()	()	()	()

yleensä
ratkaisun
ongelma-
tilan-
teissa

	Kysymykseen on pakko vastata				
	Täysin samaa mieltä	Samaa mieltä	Ei eri eikä samaa mieltä	Eri mieltä	Täysin eri mieltä
Työsken- telemällä muiden saman alan am- mattilais- ten kanssa onnistun itse pa- remmin työssäni	()	()	()	()	()
Työsken- telen pääasi- assa vain lähikolle- gojeni kanssa	()	()	()	()	()
Mitä enem- män tun- nen eri alojen ih- misiä ja osaajia sitä pa- remmin voin hoi- taa työni	()	()	()	()	()
Työsken- telen pääosin yksin	()	()	()	()	()

Kysymykseen on pakko vastata				
Täysin samaa mieltä	Samaa mieltä	Ei eri eikä samaa mieltä	Eri mieltä	Täysin eri mieltä

Ihmissen
kanssa
kasvok-
kain kes-
kustelu
on meillä
tärkeää

() () () () ()

Häiritse-
n toista mi-
käli me-
nen kes-
kustele-
maan tai
kysy-
mään
vink-
kiä/apua

() () () () ()

Tiedon
jakami-
nen ta-
pahtuu
organi-
saatios-
samme
pääosin
viralli-
sissa ko-
kouk-
sissa tai
tapaami-
sissa

() () () () ()

Sähköi-
nen vies-
tintävä-
line on
yleensä
paras
tapa vies-
tiä mei-
dän orga-
nisaatios-
samme

() () () () ()

Kysymykseen on pakko vastata

Täysin sa-
maa mieltä

Samaa
mieltä

Ei eri eikä
samaa
mieltä

Eri mieltä

Täysin eri
mieltä

Kehitys-
ehdotuk-
seni kuul-
laan

() () () () ()

Uralla eteneminen on tärkeää organisaatiossamme	()	()	()	()	()
Johtajia saa kysyä alaistaa	()	()	()	()	()
Meillä täytyy harkita tarkkaan kenelle voi antaa palautetta	()	()	()	()	()

	Kysymykseen on pakko vastata				
	Täysin samaa mieltä	Samaa mieltä	Ei eri eikä samaa mieltä	Eri mieltä	Täysin eri mieltä
Konfliktissa voin myöntää olleeni väärässä	()	()	()	()	()
Esimies hoitaa meillä konfliktit	()	()	()	()	()
Ihmiset voivat ilmaista huolensa työpaikallamme	()	()	()	()	()
Isoissa erimielisyyksissä on parasta vetäytyä tilanteesta	()	()	()	()	()

Kysymykseen on pakko vastata

	Täysin samaa mieltä	Samaa mieltä	Ei eri eikä samaa mieltä	Eri mieltä	Täysin eri mieltä
Ryhmätyöskentely on meillä avain menestykseen	()	()	()	()	()
Aiemmin toimivaksi osoittautuneet ratkaisut ovat tärkeä osa organisaatiotamme	()	()	()	()	()
Asiakkaan tyytyväisyys on tärkeämpää kuin sisäisten prosessiemme onnistuminen	()	()	()	()	()
Organisaatiomme menestys on ensisijaisesti hyvien yksilösuoritus-ten tulosta	()	()	()	()	()

	Kysymykseen on pakko vastata				
	Täysin samaa mieltä	Samaa mieltä	Ei eri eikä samaa mieltä	Eri mieltä	Täysin eri mieltä
Työskentelen pääosin pienen	()	()	()	()	()

ydinryh- män kanssa					
Jotta voin olla hyvä työssäni, tulee mi- nun koota tietoa	()	()	()	()	()
mahdolli- simman laajalta alueelta					
Hoitaak- seni työni hyvin mi- nun tar- vitsee	()	()	()	()	()
harvoin poistua työpis- teeltä					
Käyn keskuste- lemassa kollego- jeni kanssa työhön liittyen,	()	()	()	()	()
vaikka he eivät olisi välittö- mässä lä- heisyy- dessäni					

Miten tärkeäksi koet eri aihealueet vuorovaikutuskulttuuria tutkittaessa?

	Erittäin tär- keäksi	Melko tärkeä	Ei juurikaan tärkeä	En osaa sa- noa
Yhteen- kuuluvuus (Kuinka hyvin orga- nisaation jäsenet ko- kevat si- toutuvansa muihin jä- seniin ja yhteisiin tavoittei- siin)	()	()	()	()

Tunteet ja energia (Kuinka hyvin ihmisten välinen vuorovaikutus kykenee tuottamaan energiaa ja positiivisia tuntemuksia työs-kentelyyn)	()	()	()	()
Yksilöllisyys (Korostuuko vuorovai-kutuk-sessa or-ganisaa-tion mää-rittämät vai yksilön ta-vat työs-kennellä)	()	()	()	()
Ongel-manrat-kaisu (Mi-ten ongel-mat rat-kaistaan jokapäiväi-sessä työskente-lyssä)	()	()	()	()
Verkostoi-tuminen (Ihmisten välisten kommuni-kaatiover-kostojen muodostu-minen)	()	()	()	()
Viestintä-tavat (Mi-ten ja millä ihmiset kommuni-koivat toi-silleen)	()	()	()	()
Valtaetäi-syys (Hie-rarkiaan perustuva	()	()	()	()

valta-ase-
man eriar-
voisuus or-
ganisaa-
tiossa)

Konfliktiti-
lanteet

(Isojen eri-
mielisyyk-
sien ratkai-
seminen)

()

()

()

()

Avoimuus
(Ihmisten
ja ryhmien
kyky huo-
mioida ja
vuorovai-
kuttaa mui-
den
kanssa)

()

()

()

()

Ankkuroi-
tuminen
(Ihmisten
liikkumi-
nen sekä
kommuni-
kointi työ-
päivän ai-
kana)

()

()

()

()

Haluaisitko vielä lisätä jotain? Tai jäikö jotain mielestäsi huomioimatta?
